

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

RAFAEL STEFENON

A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PADRÃO DE CONSUMO E SUAS IMPLICAÇÕES
PARA A DINÂMICA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA

CURITIBA
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

RAFAEL STEFENON

A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PADRÃO DE CONSUMO E SUAS IMPLICAÇÕES
PARA A DINÂMICA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós
graduação em Ciências Econômicas do setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Dória Scatolin

CURITIBA
2011

RAFAEL STEFENON

A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PADRÃO DE CONSUMO E SUAS IMPLICAÇÕES
PARA A DINÂMICA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-graduação em Ciências Econômicas, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela banca examinadora formada pelos professores:

ORIENTADOR:

Prof. Dr. Fábio Dória Scatolin, UFPR

Prof. Dr. Mariano de Matos Macedo

Prof. Dr. Armando Dalla Costa

Curitiba, 30 de março de 2011

Dedico este trabalho à minha
família e ao meu amor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Luiz e Nice, pelo amor, conselhos e apoio.

A minha namorada, Jana. Muito obrigado pela confiança e por entender a importância da realização desse projeto. Eu te amo!

Ao meu irmão Daniel, pelos direcionamentos e pelos momentos de descontração: o vídeo game, o tênis, a Vila Capanema, o rock... Agradeço de coração, também, a Cris e ao Miguel.

Aos meus companheiros de Mestrado, IBQP e FIEP: a experiência de luta e união vivida com vocês me acompanhará por toda minha vida. Em especial, agradeço a amizade da Sury, Erso, Aninha e Cecy... Amigos para sempre.

Agradeço aos meus colegas da AFREBRAS, especialmente a Jéssica, Juliana e Morgani.

Aos meus grandes amigos Dodi e Caro (dupla melancia), pela presença diária em minha vida na capital.

Enfim, agradeço a todos que sempre torceram por mim.

RESUMO

Importantes mudanças socioeconômicas, demográficas e culturais, bem como o papel desempenhado pela desobstrução dos fluxos de informações propiciada pela consolidação do processo de globalização dos mercados, têm impactado o comportamento do consumidor e transformado os padrões de consumo em termos gerais. Tais transformações nos padrões de consumo têm influenciado a conduta do setor produtivo que, ao interpretar os sinais emitidos pela demanda, tem se reinventado em termos de posicionamento estratégico. Esse é o contexto em que o presente estudo está inserido. Diante disso, este trabalho tem como objetivo interpretar o fenômeno das cervejas especiais e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira. Com a emergência de um novo padrão de consumo, o ambiente tem proporcionado oportunidades de apropriação de vantagens competitivas sustentáveis; porém, da mesma forma, este novo padrão de consumo tem forçado as empresas a desenvolverem, adquirirem ou recombinares seus recursos como forma de tirar proveito de tais oportunidades. A trajetória ascendente e sustentada do fenômeno das cervejas especiais tem gerado oportunidades para empresas de todos os portes. Para as microcervejarias, tal fenômeno é visto como uma possibilidade factível de reversão da tendência de concentração da renda gerada na indústria cervejeira. Nesse sentido, o posicionamento das microcervejarias está sustentado em estratégias de diferenciação, que permitem estas empresas praticarem preços superiores, capazes de compensarem os custos mais elevados decorrentes de ações focadas na qualidade superior das cervejas especiais.

Palavras-chave: Indústria cervejeira. Padrão de consumo. Diferenciação

ABSTRACT

Important social economics, demographic and cultural changes, as well as how the role performed by the clearing of the information flows provided by the consolidation of globalization process of markets, have impacted the customer behavior and transformed the consumption patterns in general. Such transformations in the consumption patterns have influenced the productive sector's conduct, which, in interpret the signs emitted by the demand, have reinvented in terms of strategic positioning. This is the context where the present study is inserted. In this view, this study has as objective to interpret the phenomenon of specialty beer and their implications for the competitive dynamic in the brewery industry. With the emergency of a new consumption pattern, the environment has provided opportunities of sustainable competitive advantages appropriation; however, in the same way, this new pattern of consumption has forced the undertakings to develop, acquire or recombine their resources as a way to take advantage of these opportunities. The upward and sustained trend of the specialty beers' phenomenon has raised opportunities to undertakings of all sizes. To the microbreweries, this phenomenon is seen as a feasible possibility to reverse the trend of concentration of income generated in the brewery industries. In this sense, the positioning of microbreweries is sustained in differentiation strategy, which allow these undertakings to practice superior prices, that is able to compensate the higher costs resulted of focused actions in superior quality of specialty beer.

Keywords: Brewery industry. Consumption patterns. Differentiation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO DO MODELO ECD	6
FIGURA 2 – FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO NUM SETOR.....	9
FIGURA 3 – AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	10
FIGURA 4. RELAÇÃO ENTRE HETEROGENEIDADE E IMOBILIDADE DOS RECURSOS; VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE IMPERFEITA E SUBSTITUIBILIDADE; E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL.....	16
FIGURA 5 – RECURSOS, AMBIENTE COMPETITIVO, ESTRATÉGIA E VCS	18
FIGURA 6 – ESQUEMA DE REPRESENTAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE CERVEJAS	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CERVEJA – 2008 / 2007.....	24
TABELA 2 - DEZ MAIORES GRUPOS CERVEJEIROS MUNDIAIS.....	27
TABELA 3 – PARTICIPAÇÃO (%) NO MERCADO BRASILEIRO DE CERVEJAS...	34
TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS E DE ESTABELECIMENTOS NO SETOR BRASILEIRO DE FABRICAÇÃO DE CERVEJAS – 2009	36
TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS E DE ESTABELECIMENTOS POR PORTE DE EMPRESA – 2009.....	37
TABELA 6 – ESTRUTURA DE OFERTA NO MERCADO REGIONAL DE CERVEJAS (DE ABR/07 A MAR/2008)	37
TABELA 7 – ESTRUTURA DE OFERTA DE CERVEJAS POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO – 2007	42
TABELA 8 – IMPORTAÇÕES E CONSUMO NACIONAL DE CERVEJAS	44
TABELA 9 – DESTINO E ORIGEM DAS EXPORTAÇÕES/IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CERVEJAS	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO REGIONAL NA PRODUÇÃO MUNDIAL DE CERVEJA – 2009.....	25
GRÁFICO 2 – PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES – 2008 (EM BILHÕES DE LITROS)	25
GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE CERVEJA (EM 1.000 TONNES)..	26
GRÁFICO 4 – CONSUMO PER CAPITA EM PAÍSES SELECIONADOS (EM LITROS)	27
GRÁFICO 5 – RANKING DAS PRINCIPAIS CERVEJARIAS – 2009 (EM 1.000 HL)	28
GRÁFICO 6 – PARTICIPAÇÃO DAS PRINCIPAIS CERVEJARIAS NA PRODUÇÃO GLOBAL – 2009	29
GRÁFICO 7 – PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES MUNDIAIS NO VOLUME DE VENDAS TOTAL DA AB INBEV – 2009.....	29
GRÁFICO 8 – PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES MUNDIAIS NO VOLUME DE VENDAS TOTAL DA HEINEKEN – 2009	30
GRÁFICO 9 – PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES MUNDIAIS NO VOLUME DE VENDAS TOTAL DA SAB MILLER – 2009	30
GRÁFICO 10 – PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE CERVEJA – 2009 (EM 1.000 TONNES)	32
GRÁFICO 11 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE CERVEJA – 2009 (EM 1.000 TONNES)	32
GRÁFICO 12 – PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CERVEJAS (POSIÇÃO EM MARÇO DE 2010).....	35
GRÁFICO 13 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE CERVEJA NO BRASIL (EM BILHÕES DE LITROS).....	38
GRÁFICO 14 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA NA BRASIL (LITROS/ANO)	39
GRÁFICO 15 – CONSUMO PER CAPITA DE CERVEJA NOS ESTADOS BRASILEIROS (LITROS/ANO)	39
GRÁFICO 16 – FATURAMENTO DO SETOR CERVEJEIRO BRASILEIRO (EM BILHÕES DE R\$)	40

GRÁFICO 17 – ESTRUTURA DE OFERTA DE CERVEJAS POR TIPO DE EMBALAGEM – 2010.....	41
GRÁFICO 18 – EXPORTAÇÕES, IMPORTAÇÕES E SALDO COMERCIAL BRASILEIRO DE CERVEJA	43
GRÁFICO 19 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MICROCERVEJARIAS NO BRASIL	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – LISTA DE MICROCERVEJARIAS BRASILEIRAS.....	64
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1	3
1.1 DEFININDO COMPETITIVIDADE	3
1.2 A ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE).....	5
1.3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	11
1.4 INDÚSTRIA <i>VERSUS</i> RECURSOS: DIFERENÇAS E COMPLEMENTARIDADES	17
CAPÍTULO 2	21
2.1 A CERVEJA.....	21
2.1.1 Tipos de Cerveja.....	23
2.2 PANORAMA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA MUNDIAL.....	24
2.2.1 O comércio internacional de cerveja.....	31
2.3 PANORAMA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA NACIONAL.....	33
2.3.1 Balança comercial brasileira	42
2.4 COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA	45
2.4.1 Binômio marca-distribuição e implicações para a competitividade	45
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
CAPÍTULO 3	50
3.1 TRANSFORMAÇÕES NOS PADRÕES DE CONSUMO E AS RESPOSTAS DA OFERTA	50
3.1.1 O caso dos vinhos finos.....	51

3.1.2 O caso dos cafés especiais	53
3.2 O FENÔMENO DAS CERVEJAS ESPECIAIS	56
3.2.1 Estratégias das grandes cervejarias nacionais.....	58
3.2.2 A atuação das Microcervejarias.....	60
CONCLUSÕES	66
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	70

INTRODUÇÃO

Importantes mudanças socioeconômicas, demográficas e culturais, bem como o papel desempenhado pela desobstrução dos fluxos de informações propiciada pela consolidação do processo de globalização dos mercados, têm impactado o comportamento do consumidor e transformado os padrões de consumo em termos gerais. Nesse sentido, evidencia-se que a decisão de escolha do consumidor contemporâneo está, cada vez mais, sendo moldada por atributos que vão além do preço.

De fato, vivencia-se uma transformação nos padrões de consumo, intensificada, no Brasil, a partir de meados da década de 1990. Aliás, uma dessas transformações no país refere-se à expansão da demanda por produtos de qualidade superior e de maior sofisticação. São os casos dos vinhos finos, dos cafés especiais e, mais recentemente, das cervejas especiais, também chamadas de cervejas *premium* ou *gourmet*.

Tais transformações nos padrões de consumo têm influenciado a conduta do setor produtivo que, ao interpretar os sinais emitidos pela demanda, tem se reinventado em termos de posicionamento estratégico. Como resultado, percebe-se que as dinâmicas de competição das atividades impactadas por tais transformações estão atravessando uma etapa de reconfiguração.

Esse é o contexto em que o presente estudo está inserido. Diante disso, este trabalho tem como objetivo interpretar o fenômeno das cervejas especiais e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira. Para tanto, é necessário formatar um referencial teórico sobre competitividade e estratégias competitivas, construir uma análise dos panoramas nacional e mundial da indústria cervejeira, bem como discutir os fatores determinantes da competitividade neste setor.

Ainda, por se tratar de um fenômeno recente, a quantidade de análises precedentes capazes de subsidiarem essa pesquisa é muito reduzida, praticamente nula. Diante disso, julgou-se necessário recorrer às experiências dos vinhos finos e dos cafés especiais, pois, *a priori*, representam fenômenos muito similares ao das cervejas especiais.

Aliás, a contemporaneidade do tema, bem como, o papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas na dinamização da economia são fatores que motivaram a efetivação deste trabalho. Tradicionalmente, a produção de cervejas de qualidade superior é vinculada a atuação das microcervejarias e, nesse sentido, percebeu-se que o fenômeno das cervejas especiais pode representar um elevado potencial de crescimento sustentável a estas empresas.

Além desta introdução, o presente estudo está estruturado da seguinte forma. No primeiro capítulo é apresentado um referencial teórico sobre competitividade e estratégias competitivas. Nesse sentido, discutem-se duas vertentes teóricas sobre as origens das vantagens competitivas sustentáveis: a Análise de Posicionamento Estratégico, que enfatiza o papel do ambiente externo da firma; e a Visão Baseada em Recursos, cuja perspectiva teórica é direcionada para dentro da firma.

O capítulo 2 consiste em uma análise da estrutura competitiva da indústria cervejeira. Em suma, o objetivo deste capítulo é caracterizar o ambiente em que as cervejarias estão inseridas e os principais determinantes da competitividade neste setor.

O capítulo 3, por sua vez, interpreta o fenômeno das cervejas especiais e seus efeitos sobre o posicionamento estratégico das empresas, enfatizando a atuação das microcervejarias. Com objetivo de absorver o conhecimento acumulado através de experiências menos recentes, o presente capítulo faz uma breve revisão dos casos dos vinhos finos e dos cafés especiais.

Por fim, apresentam-se as principais conclusões encontradas neste trabalho.

CAPÍTULO 1

Competitividade é, atualmente, um dos temas mais aclamados entre acadêmicos, *policy makers* e empresários. Apesar da importância do tema, as discussões em torno de seu conceito e de suas origens estão longe de um consenso.

O objetivo deste capítulo é debater as origens das vantagens competitivas sustentáveis a partir de duas vertentes teóricas: (i) a Análise de Posicionamento Estratégico e, (ii) a Visão Baseada em Recursos. Contudo, preliminarmente, é apresentada uma breve discussão em torno dos conceitos de competitividade e vantagens competitivas.

1.1. DEFININDO COMPETITIVIDADE

Haguenauer (1989) organiza os conceitos de competitividade, agrupando-os em duas famílias: em uma primeira família, a competitividade é vista como desempenho, isto é, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado alcançada por uma firma ou conjunto de firmas (indústria) num determinado momento. Um de seus indicadores, por exemplo, é a participação nas exportações de uma empresa ou indústria no comércio internacional de determinada mercadoria.

Em uma segunda família, é a eficiência que caracteriza a competitividade. Nessa visão, a competitividade é expressa através da relação insumo-produto praticada pela firma, ou seja, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com maior rendimento. Fatores como tecnologia e produtividade ganham destaque, pois uma firma ou indústria é mais competitiva quando se produz bens com maior eficiência do que os concorrentes.

Em outras palavras, os defensores da versão desempenho (ou competitividade revelada) interpretam a competitividade como um fenômeno *ex-post*, ou seja, é o resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência produtiva é apenas um deles. Por outro lado, os defensores da versão eficiência (ou competitividade potencial) interpretam a competitividade como um fenômeno *ex-*

ante, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. Nesse caso, o desempenho no mercado é uma consequência da competitividade e não a sua expressão.

Para Kupfer (1996), a visão desempenho não é capaz de explicar, satisfatoriamente, como a competitividade de uma firma, indústria, ou nação evolui ao longo do tempo. Da mesma forma, a visão eficiência também não explica de forma satisfatória a dinâmica da competitividade, pois esta exige a escolha de uma variável ou um conjunto delas como critério de referência para avaliar a competitividade, sendo que essas variáveis são exogenamente determinadas.

Diante disso e, ao perceber a incapacidade desses conceitos de explicarem satisfatoriamente a dinâmica da competitividade, surge a idéia de que competitividade pode ser definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (KUPFER, 1996, p 8). Essa visão, de acordo com Ferraz *et al* (1997), trata tanto o desempenho como a eficiência produtiva apenas como consequências da capacitação acumulada (estoque de recursos acumulados) pelas empresas, sendo que essas definem suas estratégias competitivas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao ambiente econômico como um todo.

É evidente que o debate acerca do tema é complexo e oferece diferentes possibilidades de compreensão. As visões de Kupfer (1996) e Ferraz *et al* (1997), ao agregarem elementos internos e externos das firmas, buscam a construção de um conceito capaz de subsidiar as discussões acerca da competitividade das firmas e/ou indústrias. Em outras palavras, pode-se dizer que a origem da competitividade empresarial está nas capacidades e competências internas das firmas e nos fatores que moldam o ambiente competitivo em que participam.

Diante disso, os próximos itens examinam as origens das vantagens competitivas explorando duas linhas teóricas: i) a Análise de Posicionamento Estratégico (APE), que foca sua análise no ambiente externo da firma e; ii) a Visão Baseada em Recursos (VBR), cuja ênfase concentra-se nos recursos internos da firma.

Porém, antes de aprofundar a análise sobre as origens da competitividade empresarial, faz-se necessária uma discussão terminológica entre competitividade, vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis (VCS).

Nesse sentido, o termo vantagem competitiva se refere às firmas capazes de implementar uma estratégia de criação de valor de forma não simultânea pelos demais concorrentes (atuais ou potenciais). Por sua vez, uma vantagem competitiva é sustentável quando uma firma – além de implementar uma estratégia de criação de valor de forma não simultânea pelos demais concorrentes – concebe e implementa uma estratégia competitiva que impossibilita outras firmas concorrentes de duplicarem os benefícios de tal estratégia (BARNEY, 1991).

Apesar de muitos autores sugerirem que uma VCS é simplesmente uma vantagem competitiva de ampla duração, Barney (2002) argumenta que uma vantagem competitiva se torna sustentável à medida que os esforços dos concorrentes em duplicá-la se cessam.

Porém, o termo sustentável não implica eternidade, pois mudanças inesperadas na estrutura industrial – *schumpeterian shocks* – podem fazer com o que uma vantagem competitiva deixe de ser sustentável (BARNEY, 1991).

A idéia de VCS converge com o conceito de competitividade levantado por Kupfer (1996). Tal convergência sugere que uma firma somente é capaz de sustentar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado se esta for capaz de conceber e implementar estratégias de competição que bloqueiem qualquer tentativa dos concorrentes de duplicarem os benefícios dessas estratégias. Sendo assim, considerar-se-á competitividade e VCS como termos de igual significação, cujo valor e importância são equiparados.

1.2. A ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE)

A Análise de Posicionamento Estratégico (APE) tem como fundamentação teórica básica as discussões à luz da Teoria da Organização Industrial. Fruto destas discussões, o modelo (ou paradigma) Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), desenvolvido por Edward Mason na década de 1930 e formalizado por Joe Bain e

Paolo Sylos-Labini duas décadas depois, oferece uma ampla visão da relação entre estrutura de mercado, estratégias e vantagens competitivas.

De acordo com o modelo ECD, o desempenho das firmas em um determinado setor depende das estratégias (conduta) de compradores e vendedores referentes a fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimentos. A conduta das firmas é construída baseada na estrutura da indústria em questão, ou seja, pelo número e pelo tamanho dos concorrentes, compradores e vendedores, bem como pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreiras a entrada, pelo grau de integração vertical existente e outros fatores que dão forma a indústria na qual a firma está inserida. Em suma, o modelo ECD supõe que o desempenho das firmas é o resultado direto de sua conduta frente à estrutura da indústria na qual participa (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

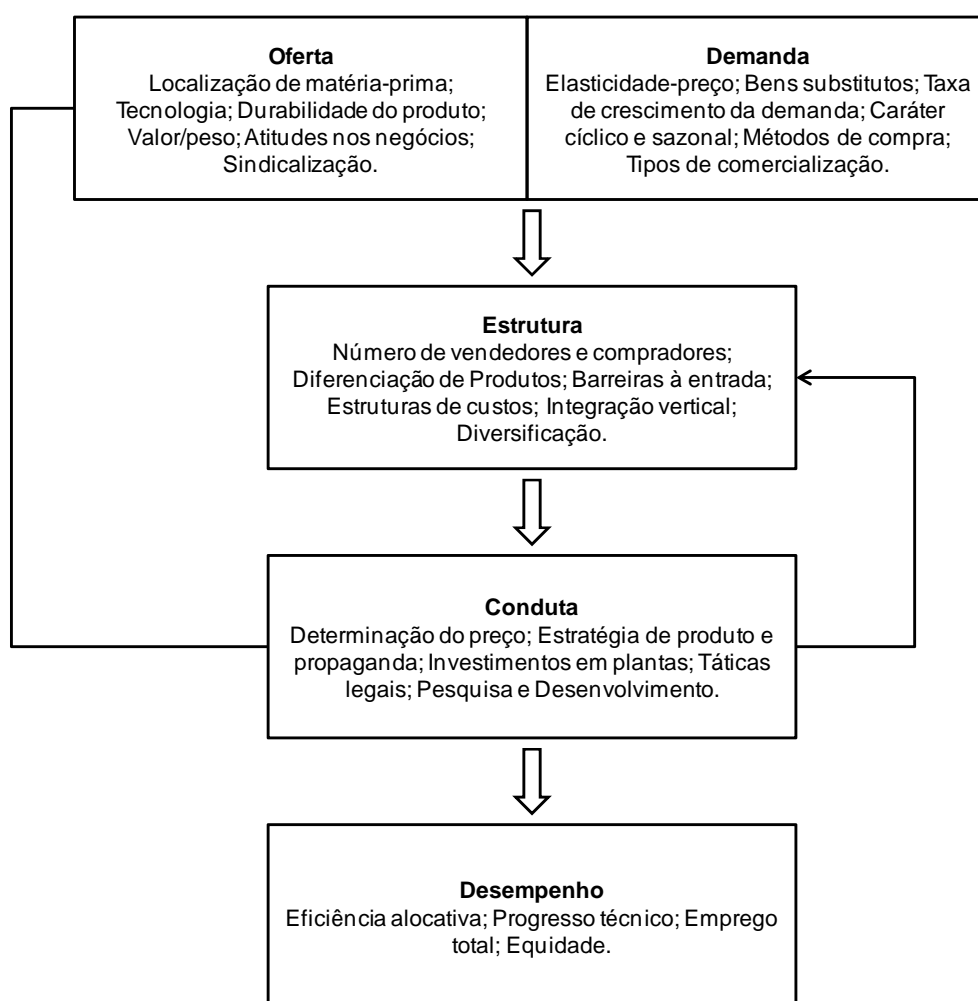


FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO DO MODELO ECD
FONTE: SCHERER E ROSS (1990, *apud* SAES, 2008)

Vale ressaltar que as relações de causalidade não surgem da estrutura rumo ao desempenho, de forma linear. É possível perceber efeitos de retroalimentação, principalmente entre estrutura e conduta: investimentos em pesquisa e desenvolvimento (um nível de conduta) possuem um elevado potencial de transformação da tecnologia predominante na indústria e da estrutura dos custos (fatores que dão forma a estrutura da indústria). Da mesma forma, o nível de diferenciação física de um produto, bem como as políticas de determinação de preços, pode estimular a entrada de novas firmas (ou expulsar as mais fracas), forçando importantes mudanças na estrutura de mercado (SCHERER e ROSS, 1990, *apud* SAES, 2008).

Portanto, o desempenho competitivo sob o enfoque do modelo ECD é determinado pela capacidade das firmas perceberem o ambiente competitivo no qual estão inseridas e construir estratégias competitivas compatíveis a tal ambiente. Em outras palavras, pode-se dizer que são as características desse ambiente que determinam nível de apropriação de vantagens competitivas, tanto ao representar uma restrição às atividades da firma como, ao oferecer oportunidades a serem exploradas. Em suma, a origem das VCS está na relação entre estrutura de mercado e estratégias empresariais.

Habitualmente, uma estrutura de mercado é definida pelas características mais aparentes dos mercados, ou seja, o número de empresas concorrentes e as características dos produtos (da concorrência perfeita ao monopólio, passando pelo oligopólio). Essa visão clássica de estrutura de mercado, apesar de estática e simplista, ainda posiciona-se de forma hegemônica nas análises dos mercados.

Por outro lado e, com o intuito de compreender as complexas relações entre estrutura de mercado e comportamento das firmas, o modelo ECD aperfeiçoou este conceito incorporando fatores como a concentração de mercado e seus determinantes, o grau de substituíbilidade dos produtos, as condições de entrada de concorrentes e as estruturas de custos. Além disso, as análises estruturais dos mercados passaram a ter um enfoque dinâmico ao considerarem também a evolução das estruturas de mercado frente às condições da concorrência (efetiva e potencial). Logo, elementos como o ritmo de acumulação interna de lucros potencialmente destinados à expansão, as mudanças nas formas de concorrência e

o papel exercido pelo progresso técnico passaram a ser essenciais nas análises (POSSAS, 1985).

Ao aproximarem a Teoria da Organização Industrial com a Teoria Gerencial¹, vários autores incorporaram instrumentos de análise econômica às análises gerenciais, propiciando aos gerentes técnicas para a investigação do ambiente econômico da firma, bem como as características essenciais da indústria, sua dinâmica de desenvolvimento, tendências, oportunidades e riscos. Em suma, a análise econômica passa a desempenhar importante papel na formatação das estratégias competitivas das firmas (SAES, 2008).

É nesse sentido que a teoria de Michael Porter ganhou importância e destaque no mundo acadêmico e dos negócios, sendo considerado o marco da APE ao conceber conceitos da Teoria Gerencial e ao apresentar uma nova aparência ao modelo ECD. Porter (1999, p.29) argumenta que “a força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia”.

Ao discutir a dinâmica de competição, Porter (1999) apresenta as cinco forças que moldam o ambiente competitivo de um setor: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de negociação dos fornecedores; (iii) ameaça de produtos ou serviços substitutos; (iv) poder de negociação dos clientes; e (v) rivalidade entre os concorrentes.

¹ A Teoria gerencial caracteriza-se por enfatizar elementos práticos da administração. Os primeiros autores a aproximarem a teoria gerencial com a teoria da OI foram Ken Andrews e Roland Christensen (SAES, 2008).

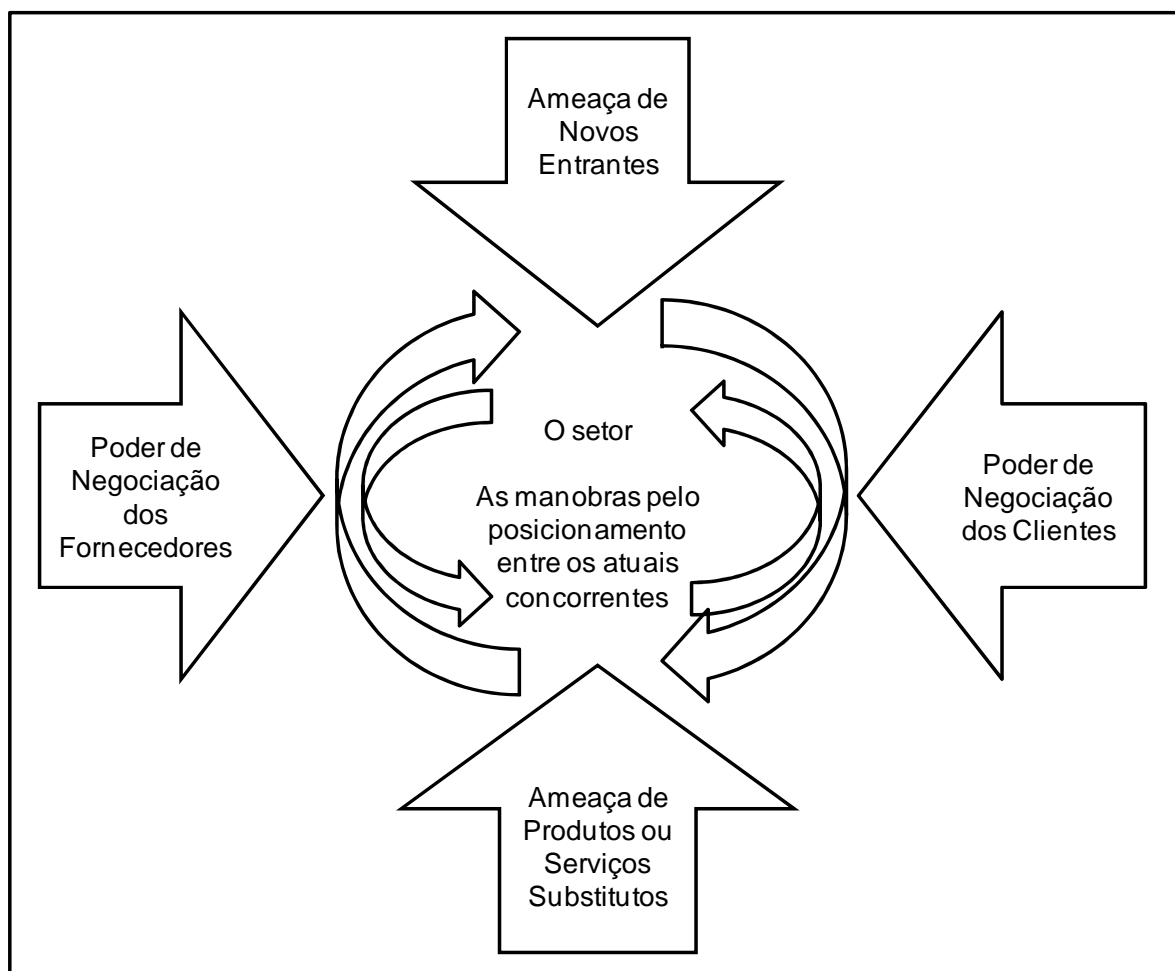


FIGURA 2 – FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO NUM SETOR
FONTE: PORTER (1999)

A ameaça de entrada é representada, basicamente, pelas economias de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental. Fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Da mesma forma, compradores poderosos também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor. Os produtos substitutos, por imporem um teto aos preços, limitam o potencial de um setor. A não ser que se estabeleça um nível de diferenciação, o setor sofrerá conseqüências nos lucros e, possivelmente, no crescimento. Por fim, as manobras pelo posicionamento, representadas pela utilização de táticas de competição via preço, introdução de produtos e combates publicitários (PORTER, 1999)

Ainda, Porter (1999) argumente que:

Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas. O estrategista, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades (PORTER, 1999, p. 29).

Nesse contexto, o objetivo estratégico da firma é construir um conjunto de ações ofensivas e defensivas capaz de estabelecer uma posição competitiva favorável frente às forças que moldam o ambiente competitivo no qual a firma está associada. Sob esse prisma, Porter (1985) aponta a existência de três estratégias genéricas, que se configuram em posicionamentos estratégicos distintos para a firma: i) liderança no custo total; ii) diferenciação e; iii) enfoque.

Escopo Competitivo		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação	
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

FIGURA 3 – AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER
FONTE: PORTER (1985)

A base do posicionamento estratégico está na vantagem competitiva, que se apresenta sob duas formas: custo mais baixo e diferenciação. A primeira está relacionada com a produtividade da firma, ou seja, na capacidade de projetar, produzir e comercializar um produto com mais eficiência do que seus concorrentes. Esse tipo de estratégia diz respeito às empresas que competem através de táticas concorrenciais baseadas em preços inferiores e, portanto, necessitam apresentar baixos custos (PORTER, 1985).

Por outro lado, a diferenciação consiste na capacidade de proporcionar ao comprador um valor superior em termos de qualidade, características especiais ou

serviços de assistência, permitindo a firma praticar preços superiores que compensem os custos mais elevados decorrentes de ações focadas em design, marca, etc. (PORTER, 1985).

O escopo competitivo (variedade de produtos que serão produzidos, canais de distribuição, os clientes que serão atendidos, a definição da área geográfica que atenderá), por sua vez, pode apresentar alvo amplo – no âmbito de toda a indústria – ou alvo limitado – apenas em um segmento específico. Ou seja, o escopo competitivo diz respeito a nichos de mercados específicos, independente se a estratégia está baseada na liderança em custos ou em diferenciação (PORTER, 1985).

Sob o prisma de uma pequena empresa, Porter (1997, citado por Kalnin, 1999) argumenta que a sobrevivência destas firmas depende de suas percepções quanto ao nicho de mercado em que atua e do posicionamento em termos de diferenciação frente seus concorrentes.

Portanto, a APE supõe que a origem das vantagens competitivas sustentáveis (VCS) é encontrada na estrutura da indústria, ou seja, são as forças competitivas que possibilitam a apropriação de valor pelas firmas. A fonte de lucros não pode ser encontrada na firma, mas sim na estrutura da indústria, especialmente na natureza e no equilíbrio de suas forças competitivas (BRIDOUX, 2004).

1.3. A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A visão baseada em recursos (VBR) tem como principal inspiração o trabalho de Edith Penrose, *The theory of the growth of the firm*, de 1959. Porém, a VBR passou a ser estruturada como um conjunto de conceitos e princípios sistematizados a partir da década de 1980 com autores como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1998), entre outros.

A VBR despontou como uma linha alternativa a APE, até então dominante nas análises sobre estratégias e vantagens competitivas. Nesse sentido, as discussões em torno das estratégias competitivas passaram a olhar para a firma e não para a indústria – foco da APE.

A fonte de vantagens competitivas sustentáveis (VCS), de acordo com a VBR, está nos recursos estratégicos de posse da firma e secundariamente na indústria. A VBR enfatiza os recursos da empresa como os determinantes fundamentais da vantagem competitiva e do desempenho superior (BRIDOUX, 2004).

Nesse sentido, a “direção de crescimento da firma” pode ser analisada com base na relação entre os recursos e a percepção quanto sua posição competitiva. Penrose destaca que quanto maior for o tamanho da unidade produtiva administrativa, menor é a influência das forças de mercado sobre a destinação dos recursos produtivos da firma para os diferentes usos (PENROSE, 1959).

Portanto, de acordo com Penrose (1959), a firma é tratada como uma unidade administrativa, cuja função consiste em fazer uso de recursos produtivos com o objetivo final de fornecer bens e serviços à economia. São os recursos de posse da firma que definem os serviços produtivos a serem proporcionados.

Para Wernerfelt (1984), os recursos de uma firma em um determinado momento podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis de posse (semi) permanente da empresa. Da mesma forma, Barney (1991) argumenta que os recursos de uma firma incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos que a permite conceber e implementar estratégias capazes de melhorar sua eficiência e sua eficácia. O autor classifica-os em três categorias: (i) recursos de capital físico: inclui a tecnologia física utilizada pela firma, bem como as instalações e equipamentos, localização geográfica e acesso às matérias-primas; (ii) recursos de capital humano: inclui o treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e *insights* de gestores e trabalhadores; (iii) recursos de capital organizacional: inclui a estrutura da organização, planejamento, sistemas de coordenação e controle, bem como os relacionamentos entre grupos dentro da firma e entre a firma e agentes externos (BARNEY, 1991).

Recentemente, autores ligados à VBR têm focado em ativos intangíveis, que incluem informações, conhecimento e capacidades dinâmicas (BRIDOUX, 2004). Prahalad e Hamel (1998) dão ênfase aos recursos de capital organizacional, introduzindo o conceito de competências essenciais. Para os autores, competências essenciais consistem no aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de

tecnologia. Processos e tentativas de diversificação (em produtos e em mercados) podem ser orientados pelas competências essenciais, e não somente pela atratividade dos mercados. Ao justificarem sua teoria, os autores argumentam que:

A curto prazo, a competitividade de uma empresa se deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes. Mas os sobreviventes da primeira onda de competição global, sejam os ocidentais ou japoneses, estão convergindo para padrões similares e formidáveis de custo de produto e de qualidade (...). A longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. As reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competência que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação (PRAHALAD e HAMEL, 1998, p. 297)

Ao analisarem grandes companhias diversificadas, Prahalad e Hamel (1998) as definem como um conjunto de poucas competências essenciais compartilhadas, ao invés de uma carteira extremamente diversificada de negócios.

Em suma, Prahalad e Hamel (1990, citado por Peteraf, 1993) consideram como competências essenciais, particularmente aqueles recursos que envolvem aprendizado coletivo e são baseados em conhecimento. As competências essenciais se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. De acordo com os autores, são as competências essenciais que determinam o desenvolvimento de novos negócios.

Barney (1991) estabelece dois importantes pressupostos que sustentam a argumentação teórica da VBR: (i) os recursos controlados pelas firmas dentro de uma indústria são heterogêneos e; (ii) os recursos distribuídos entre as empresas não são perfeitamente móveis. O autor justifica a importância desses dois pressupostos – que também podem ser encarados como características básicas dos recursos – através da vantagem de ser *first-mover firms* e do papel das barreiras à entrada.

Quando as firmas concorrentes são idênticas nos recursos que controlam, não será possível obter VCS (mesmo no caso de *first-mover firms*). Nesse tipo de indústria, se uma firma é capaz de conceber e implementar uma estratégia, todas as outras firmas serão capazes de conceber e implementar esta mesma estratégia. Logo, para que haja vantagem em ser *first-mover firms*, as firmas em uma indústria

devem ser heterogêneas em termos dos recursos que controlam. Da mesma forma, se as firmas dentro de uma indústria são perfeitamente homogêneas e, se houver fortes barreiras à entrada, essas firmas serão capazes de obter VCS *via-a-vís* as firmas que não estão nesta indústria. Contudo, barreiras à entrada somente são possíveis se as firmas concorrentes (atuais e potenciais) forem heterogêneas em termos de recursos que controlam e, se esses recursos não forem perfeitamente móveis (BARNEY, 1991).

De acordo com Peteraf (1993), existem quatro condições que devem ser atendidas para que uma firma obtenha retornos acima do normal, de forma sustentável. A heterogeneidade dos recursos – que permite a criação de rendas Ricardianas ou rendas de monopólio – e a mobilidade imperfeita dos fatores – que assegura que os recursos permaneçam na firma – são duas dessas condições. As outras condições se referem aos limites *ex ante* à competição e aos limites *ex post* à competição.

Os limites *ex post* à competição impedem que as rendas sejam espalhadas pela concorrência após a firma adquirir vantagens competitivas. Por isso a idéia de “mecanismos de isolamento” introduzida por Rumelt (1984, citado por Peteraf, 1993). Tais mecanismos, segundo o autor, protegem as firmas de imitações e preservam suas vantagens competitivas conquistadas. Por sua vez, os limites *ex ante* à competição evitam que os custos de aquisição de recursos eliminem as rendas apropriadas. Em outras palavras, esta condição está relacionada ao valor dos recursos, que não pode ser de conhecimento de todos os concorrentes antes de sua aquisição. Se conhecidos antes de sua aquisição, podem gerar uma elevada competição e uma conseqüente elevação de preços, corroendo possíveis ganhos resultantes de tais recursos (PETERAF, 1993).

Peteraf (1993) coloca a condição da heterogeneidade no centro da análise das vantagens competitivas à luz da VBR. Porém, o modelo proposto pela autora destina-se a destacar o papel específico que cada uma dessas condições desempenha na criação e na manutenção de vantagens competitivas. Isto não quer dizer que a autora as considera totalmente independentes uma da outra. Ao contrário, a autora as considera condições relacionadas.

Evidentemente, nem todos os recursos possuem o potencial de gerar VCS. Para ter esse potencial, conforme Barney (1991), os recursos de posse das firmas

devem possuir quatro atributos: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e difícil substituição.

Os recursos de posse das firmas somente podem ser uma fonte de VCS quando eles são *valiosos*, ou seja, quando eles permitem uma firma de conceber ou implementar estratégias que melhoram sua eficiência e sua eficácia. Contudo, recursos valiosos por si só não são capazes de gerar VCS; eles também devem ser *raros*. Se uma cesta de recursos (necessária para a criação e implementação de estratégias competitivas) for composta por recursos valiosos, porém, não raros, um grande número de firmas serão capazes de conceber e implementar as estratégias em questão e, da mesma forma, essas estratégias não serão uma fonte de VCS. (BARNEY, 1991).

Ademais, recursos somente se configuram fonte de VCS se as firmas que não os possuem tiverem dificuldades de obtê-los, ou seja, não bastam ser valiosos e raros, esses recursos devem ser *imperfetamente imitáveis*. De acordo com Barney (1991), esse atributo surge da existência de três razões (ou de uma combinação destas):

- (i) Quando a capacidade de uma firma obter um recurso depende de uma única condição histórica, ou seja, a aquisição e exploração de alguns recursos dependem de sua posição no tempo e no espaço;
- (ii) Quando a relação entre os recursos de uma empresa e sua VCS é mal compreendida. Em face de tal ambigüidade causal, é difícil para as empresas imitadoras compreender ações que devem tomar a fim de duplicarem as estratégias das firmas proprietárias de VCS;
- (iii) Quando os recursos de posse de uma firma se configuram em fenômenos socialmente complexos, estando além da capacidade das firmas de gerenciá-los e influenciá-los sistematicamente. Esses fenômenos podem ser encontrados nas relações interpessoais entre os gerentes de uma empresa, a cultura e a reputação de uma firma com seus fornecedores e clientes.

O último requisito para que um recurso seja considerado uma fonte de VCS é que ele deve ser de difícil substituição. Dois recursos são equivalentes quando estes, embora diferentes entre si, possibilitam a implantação de uma mesma estratégia. Sendo assim, se um número suficiente de empresas possui esses

recursos valiosos substitutos (portanto, eles não são raros) ou, se um número suficiente de empresas possa adquiri-los (ou seja, são imitáveis), então, nenhuma dessas firmas (incluindo as firmas controladoras dos recursos que estão sendo substituídos) pode obter uma VCS (BARNEY, 1991).

Portanto, para compreender as fontes de VCS a luz da VBR, especialmente a proposta de Barney (1991), é necessária a construção de um modelo teórico que parte do pressuposto de que os recursos das empresas são heterogêneos e perfeitamente imóveis. Deve-se considerar, também, que nem todos os recursos das firmas possuem o potencial de criar VCS. Para tanto, eles devem ser valiosos, raros e de difícil imitação e substituição. O *framework* abaixo resume a relação existente entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, os quatro atributos e VCS.

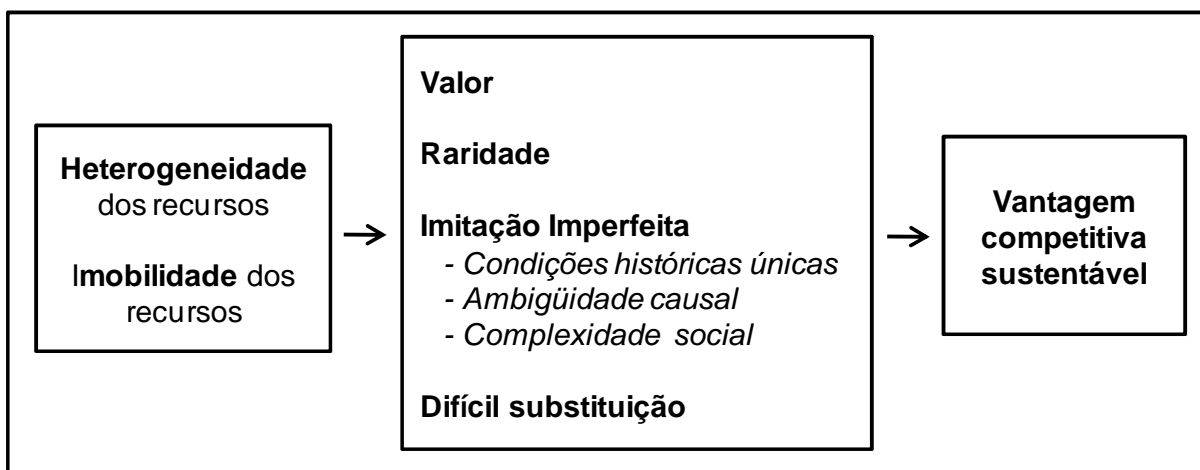


FIGURA 4. RELAÇÃO ENTRE HETEROGENEIDADE E IMOBILIDADE DOS RECURSOS; VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE IMPERFEITA E SUBSTITUIBILIDADE; E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL
FONTE: BARNEY (1991)

Em suma, Barney (2002) sugere que uma VCS é encontrada nos recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e de difícil substituição sob posse da firma. Ou seja, para a firma, há a impossibilidade de apropriação de VCS através da simples aquisição no livre-mercado. É a habilidade de formar e explorar recursos estrategicamente relevantes que determina a competitividade de uma firma.

A explicação da VBR sobre as fontes de VCS das firmas é baseada na eficiência. Ou seja, as diferenças de desempenho (ou rendas diferenciadas) atribuídas aos recursos permitem as firmas oferecerem maiores benefícios aos seus clientes por um determinado custo ou, ainda, podem proporcionar os mesmos níveis

de benefícios por um custo mais baixo (PETERAF e BARNEY, 2003, *apud* BRIDOUX, 2004).

1.4. INDÚSTRIA *VERSUS* RECURSOS: DIFERENÇAS E COMPLEMENTARIDADES

Algumas diferenças importantes entre a VBR e a APE podem ser claramente identificadas. A unidade de análise é uma destas diferenças. A APE, enquanto identifica e discute os determinantes da vantagem competitiva com o olhar apenas na indústria, a VBR enfatiza as dotações de recursos internos que permitem às firmas de realizarem suas manobras estratégicas (FOSS, 1998, *apud* BRIDOUX, 2004).

A relação entre ambiente competitivo, recursos e estratégia é outro ponto que merece destaque. A APE, baseada no modelo ECD, considera a acumulação de recursos como parte da implementação da estratégia ditada pelas boas condições e restrições do ambiente externo. Por outro lado, a VBR sugere que são os recursos da firma que fornecem a base para a estratégia, sendo que esta deve permitir a firma de explorar melhor os seus recursos frente ao ambiente competitivo (BRIDOUX, 2004).

Outra diferença importante diz respeito ao tipo de renda que cada vertente teórica utiliza para explicar o fenômeno das VCS. Para a APE, uma estratégia competitiva deve buscar a obtenção de poder de mercado e de rendas de monopólio através do impedimento da ação das forças da concorrência (SAES, 2008). Por sua vez, a preocupação da VBR é com a eficiência e com as rendas ricardianas, pois as firmas com recursos superiores têm menores custos médios que seus concorrentes (PETERAF, 2003). Esta diferença, segundo Bridoux (2004), possibilita a compreensão do processo de interação entre recursos e concorrência. Grant (1991, citado por Bridoux, 2004) oferece um suporte para esta posição ao afirmar que o poder de mercado e os recursos internos das firmas são conceitos relacionados.

A closer look at market power and the monopoly rent it offers, suggests that it too has its basis in the resources of the firms. The fundamental prerequisite for market power is the presence of barrier to entry. Barriers to entry are based upon scale economies, patents, experience advantages,

brand reputation, or some other resource which incumbent firms possess but which entrants can acquire only slowly or at disproportionate expenses. Other structural sources of market power are similarly based upon firms' resources: monopolistic price-setting power depends upon market share which is a consequence of cost efficiency, financial strength, or some other resources (GRANT, 1991, *apud* BRIDOUX, 2004, p. 7).

Outros autores reconhecem a existência de complementaridades entre a VBR e a APE. Para Foss (1998, citado por Bridoux, 2004), a VBR é mais orientada para o longo prazo e permite uma análise mais refinada dos concorrentes, enquanto a APE, por sua vez, permite acrescentar uma compreensão do ambiente externo em termos de curto prazo.

Ademais, Spanos e Lioukas (2001, citado por Bridoux, 2004) identificam duas similaridades entre a VBR e a APE: (i) as duas perspectivas compartilham a concepção de que retornos persistentes acima do normal são possíveis, e (ii) ambas procuram explicar o mesmo fenômeno de interesse, ou seja, as VCS. Além disso, tanto a VBR como a APE assumem que os gerentes são racionais e que o objetivo final da firma é aumentar o seu desempenho.

Bridoux (2004) propõe um *framework* que se baseia na relação integrativa entre recursos de posse da firma e o ambiente competitivo em que a firma está inserida. Esses dois elementos são considerados como direcionadores das estratégias competitivas e determinam o desempenho competitivo da firma.

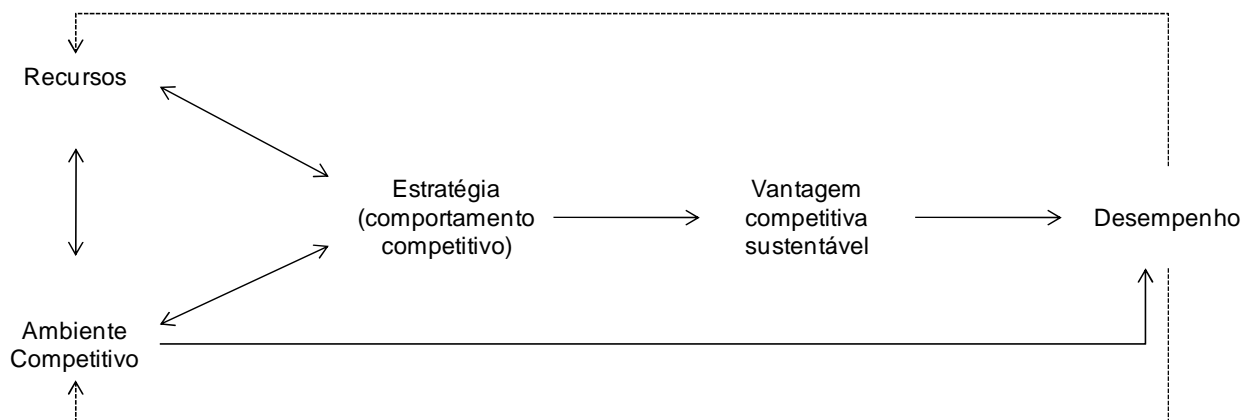


FIGURA 5 – RECURSOS, AMBIENTE COMPETITIVO, ESTRATÉGIA E VCS
FONTE: BRIDOUX (2004)

Este *framework* pode ser assim resumido: os recursos e o ambiente competitivo condicionam as estratégias das firmas. As estratégias e o desempenho afetam o ambiente competitivo e os recursos, e todas estas mudanças geram novas

informações que, por sua vez, cria novas oportunidades de aprendizagem e pode levar à criação e desenvolvimento de novos recursos. A estratégia é vista como uma seqüência contínua de ações e reações condicionadas pelos recursos da empresa e do ambiente competitivo, que, por sua vez, tornam-se eventos exógenos no ambiente de outras firmas (BRIDOUX, 2004).

Vale ressaltar alguns conceitos básicos deste *framework*. O autor utiliza o termo "recursos" como uma construção genérica que engloba todos os conceitos de recursos construídos na VBR (ou seja, capacidades, competências, habilidades). O ambiente competitivo é formado, basicamente, pelas cinco forças de Porter (1999). A estratégia é vista como um importante canal de ligação entre o ambiente competitivo e os recursos. Por sua vez, a vantagem competitiva é tida como uma diferenciação superior e/ou custos inferiores comparados aos concorrentes. O desempenho é visto como o lucro superior ao custo de capital, e depende da atratividade da indústria em que a firma opera e da vantagem competitiva da firma² (BRIDOUX, 2004).

Alguns autores da VBR admitem que a perspectiva dos recursos não substitui os modelos da APE (PETERAF e BARNEY, 2003, *apud* WALTER *et al*, 2005). Hamel (1997, citado por WALTER *et al*, 2005) argumenta que os conceitos de competências essenciais não contradizem os modelos focados no mercado. Em suma, ambas as perspectivas são complementares no sentido de que uma avaliação ótima do papel dos recursos e do potencial de lucro de um determinado posicionamento na indústria oferece uma análise ajustada do contexto estratégico da firma.

A questão central, nesse sentido, é que a perspectiva utilizada pela VBR faz da análise interna (forças e fraquezas) o ponto de partida para a formulação estratégica, enquanto a APE parte das oportunidades e ameaças (análise externa)³. Ademais, para a APE, as necessidades de recursos e competências derivam da composição das forças competitivas que moldam a indústria. Sob o prisma da VBR,

² Para Bridoux (2004), ter posse de uma vantagem competitiva não conduz automaticamente a um melhor desempenho, pois a fração de valor vinculada à vantagem competitiva que é apropriada pela firma depende do preço de seus produtos. Por um lado, os preços dos produtos fazem parte da estratégia da firma. Por outro lado, a escolha do preço dos produtos é influenciada por seu ambiente competitivo.

³ A tradicional análise SWOT (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*), amplamente utilizada como ferramenta de planejamento estratégico, traduz um certo grau de complementaridade entre a VBR (análise interna das forças e fraquezas) e a APE (análise externa/ambiental das oportunidades e ameaças).

os recursos devem direcionar a definição do posicionamento estratégico na indústria (RÜHLI, 1995, *apud* WALTER *et al*, 2005).

CAPÍTULO 2

O objetivo do presente capítulo é analisar a dinâmica competitiva das indústrias cervejeiras global e nacional. Para tanto, discute-se, no âmbito global, a distribuição da produção mundial, a posição das economias emergentes nessa atividade econômica, os principais *players* e o nível de concentração desse mercado, bem como, a evolução recente do mercado internacional.

Da mesma forma, o presente capítulo destina-se a interpretar a evolução da indústria brasileira de cervejas a partir da década de 1990, enfatizando, principalmente, aspectos relacionados ao nível de concentração dessa estrutura de oferta. Além disso, é discutido o papel desempenhado pela marca e pelos canais de distribuição como determinantes da competitividade das empresas.

Preliminarmente, apresenta-se uma breve discussão em torno do produto cerveja: principais características, evolução histórica, processo produtivo básico, os diferentes tipos de cerveja, entre outros tópicos julgados relevantes.

2.1. A CERVEJA

Segundo o Decreto nº. 6.871, de 4 de junho de 2009, que regulamenta a Lei nº. 8.918, de 14 de julho de 1994, a cerveja é a bebida obtida da fermentação alcoólica do mosto cervejeiro, oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo (BRASIL, 2009). No Brasil, o malte pode ser parcialmente substituído por outros cereais maltados ou não, e por carboidratos de origem vegetal (sacarose, frutose, glicose e maltose), transformados ou não (OETTERER *et al*, 2006).

A origem da cerveja é incerta, no entanto, acredita-se que esteja intimamente ligada à da agricultura. Há evidências de que a prática da cervejaria tenha surgido na região da Mesopotâmia, onde a cevada crescia em estado selvagem. Na Babilônia, a cerveja já era produzida a partir de cevada maltada em 6.000 AC. e, no Egito, a bebida era distribuída ao povo e ocupava um lugar de destaque nos ritos religiosos (VENTURINI FILHO, 2005).

A adição do lúpulo ocorreu apenas na Idade Média e acredita-se que sua inclusão deveu-se, principalmente, às suas propriedades conservantes (MORADO, 2009). Em 1516, os Duques Guilherme IV e Ludwig X, da Bavária (Alemanha), decretaram a Reinheitsgebot (ou Lei de Pureza Alemã), que determinava, dentre outras coisas, que apenas malte de cevada, lúpulo e água poderiam ser utilizados na fabricação da cerveja (VENTURINI FILHO, 2005).

O uso de cereais não-maltados continua proibido na Alemanha, no entanto, no Brasil e em demais países onde essa prática é permitida, a indicação à Lei de Pureza em rótulos e materiais de divulgação é uma referência à produtos de qualidade superior (MORADO, 2009).

De acordo com Morado (2009), a fabricação da cerveja requer muito conhecimento e prática, pois envolve inúmeras reações químicas e bioquímicas (de elevado nível de complexidade) sucedidas durante todo o processo. Tais reações devem ocorrer, necessariamente, sob rigoroso controle de temperatura, tempo, pressão, etc. Em síntese, esse processo pode ser dividido em oito etapas fundamentais:

- (i) Moagem do malte;
- (ii) Mosturação;
- (iii) Filtragem;
- (iv) Fervura;
- (v) Fermentação;
- (vi) Maturação;
- (vii) Clarificação (filtração final da cerveja); e
- (viii) Envase.

A moagem do malte tem como objetivo a redução do grão e a exposição da porção amilácea, que posteriormente será utilizada pelas leveduras como substrato para a fermentação. A mosturação, por sua vez, consiste em adicionar água ao malte moído, submetendo-o a determinadas combinações de tempo e temperatura. A solução adocicada resultante deste processo é chamada mosto e, depois de filtrada, é transportada até tanques de fervura, ponto onde é adicionado o lúpulo. A fermentação é a etapa responsável pela transformação, através da atividade das leveduras, dos açúcares do malte em gás carbônico (CO₂) e etanol. Esta etapa é sucedida pela maturação, fase na qual a cerveja fica em repouso a baixas

temperaturas e tem seu sabor “apurado” (em geral, no processamento de algumas cervejas especiais, a adição de especiarias, frutas, e outros compostos aromatizantes ocorrem nesta etapa). Após a etapa de maturação, a cerveja é filtrada, processo chamado de clarificação, que tem como objetivo a eliminação de partículas suspensas no líquido, resultando em uma bebida transparente e brilhante. Por fim, a bebidas é envasada em embalagens de vidro ou lata, majoritariamente, e distribuída até o consumidor final (VENTURINI FILHO, 2005; OETTERER *et al*, 2006; MORADO, 2009).

2.1. Tipos de cerveja

Morado (2009) destaca que as cervejas podem ser classificadas através de inúmeros critérios (cor, ingredientes utilizados, método de produção empregado, origem do estilo, teor alcoólico, etc.). No entanto, a utilização do processo de fermentação como critério de classificação das cervejas é amplamente utilizada por especialistas e grupos de referência.

Nesse sentido, as cervejas podem ser classificadas em: (i) de alta fermentação ou (ii) de baixa fermentação (BRASIL, 2009).

As cervejas de alta fermentação, também conhecidas como Ale, são muito comuns no Reino Unido. A alta fermentação é realizada a temperaturas superiores a 20°C e sua principal característica é o posicionamento das leveduras na superfície do mosto. Estas cervejas, em geral, possuem graduação alcoólica superior a 5%, e levam grandes quantidades de lúpulo em sua composição. Dentre as principais variedades de cervejas do tipo Ale, destacam-se: Pale, Brown, Mild, Bitter, Stout, Porter e Weizenbier (OETTERER *et al*, 2006).

As cervejas de baixa fermentação, ou do tipo Lager, são as mais consumidas em termos globais. De acordo com Morado (2009), as Lager (na sua maioria as Pilsen) são responsáveis por mais de 80% das cervejas consumidas no mundo (no Brasil, as Pilsen representam cerca de 98%). Além da Pilsen, destacam-se dentre as Lagers: Viena, Dunkel, Rauchbier, Munique e Bock. Em termos de processo, cabe destacar que as leveduras responsáveis pela fermentação das Lager exigem temperaturas inferiores a 12 °C e sedimentam-se no fundo dos tanques durante o processo (OETTERER *et al*, 2006).

Não há um consenso quanto a quantidade de tipos de cervejas existentes no mundo. Para Sindicerv (2011), as pequenas mudanças no processo de fabricação e nos ingredientes empregados geram uma variedade muito grande de tipos de cerveja. Atualmente, segundo o autor, existem mais de vinte mil tipos de cervejas. Morado (2009), por sua vez, baseado na classificação sugerida pela BJCP (Beer Judge Certification Program Inc.), indica a existência de 81 estilos de cervejas.

2.2. PANORAMA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA MUNDIAL

A cerveja é a bebida alcoólica mais consumida do mundo. Suas vendas mundiais alcançaram US\$ 405,9 bilhões em 2008 e devem se aproximar de US\$ 442,0 bilhões em 2013, de acordo com Morado (2009). A produção global da bebida ultrapassou a marca de 1,8 bilhão de hectolitros em 2008, apresentando um crescimento 1,59% em relação ao ano anterior. Em termos absolutos, o crescimento foi equivalente a quase 3 bilhões de litros de cerveja.

TABELA 1 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CERVEJA – 2008 / 2007

Regiões / Anos	2007 1.000 hl	2008 1.000 hl	Variação
Europa	591.537	585.833	-0,96%
América	532.258	544.068	2,22%
Ásia	556.856	572.585	2,82%
África	85.381	91.543	7,22%
Oceania	21.115	21.587	2,24%
<i>Total</i>	<i>1.787.147</i>	<i>1.815.616</i>	<i>1,59%</i>

FONTE: BARTH-HAAS GROUP (2009)

Europa, América e Ásia responderam por 93,8% da produção global de cervejas em 2008, com a China (41 bilhões de litros) posicionando-se como o maior produtor mundial, respondendo por 71,7% da produção total do continente asiático e por 22,6% da produção global. Além da China, Estados Unidos, Rússia, Brasil e Alemanha completaram o *ranking* dos maiores produtores, que, juntos, responderam por 53,1% da produção global.

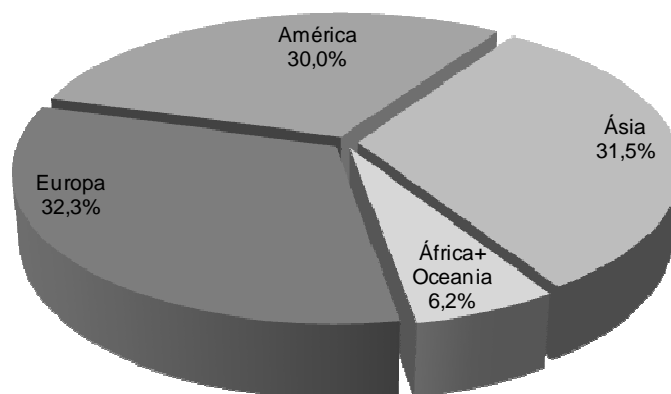


GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO REGIONAL NA PRODUÇÃO MUNDIAL DE CERVEJA – 2009
 FONTE: BARTH-HAAS GROUP (2009)

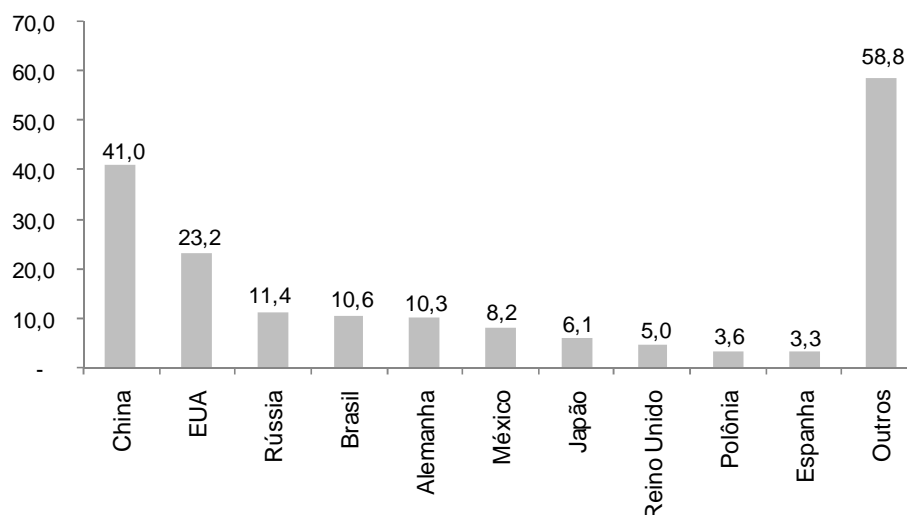


GRÁFICO 2 – PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES – 2008 (EM BILHÕES DE LITROS)
 FONTE: BARTH-HAAS GROUP (2009)

Vale ressaltar, também, o importante papel das economias emergentes na dinâmica da indústria cervejeira. Aliás, é possível perceber uma clara tendência de arrefecimento da produção de cervejas nos países desenvolvidos, enquanto que, por outro lado, nota-se que China, Rússia, Brasil e México têm puxado o crescimento sustentável da produção da bebida nos países em desenvolvimento.

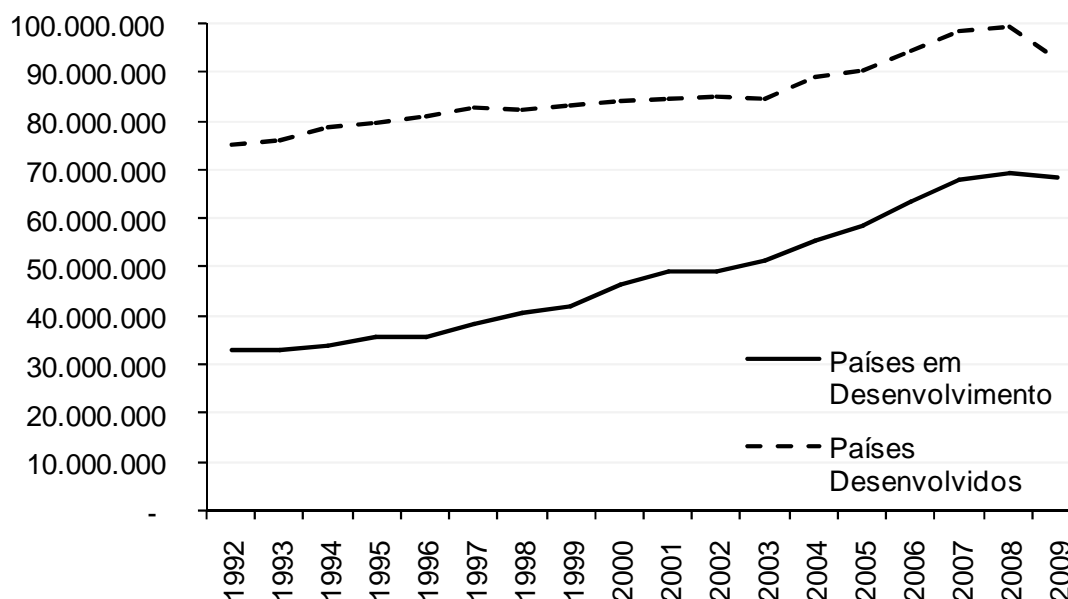


GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE CERVEJA (EM 1.000 TONNES)
 FONTE: Elaborado pelo autor com base em FAO (2011)

O consumo anual *per capita* de cerveja no Brasil é inferior se comparado aos países desenvolvidos e até mesmo ao de alguns países latinos, como é o caso da Venezuela. Porém, verifica-se uma tendência de queda no consumo em países onde o mercado situa-se em uma posição de maturidade. Tal tendência é explicada por algumas hipóteses: (i) consequência das campanhas antialcoolismos; (ii) taxaço excessiva da cerveja; (iii) pouca oferta de cervejas mais complexas do que as *pilsen*; e (iv) competição acirrada com outras bebidas alcoólicas (MORADO, 2009).

Por outro lado, a elevação do consumo *per capita* da bebida em países como o Brasil e a Argentina, por exemplo, tem sido influenciada tanto por fatores ligados à demanda (aumento da renda), como à oferta (maior número de marcas, por exemplo).

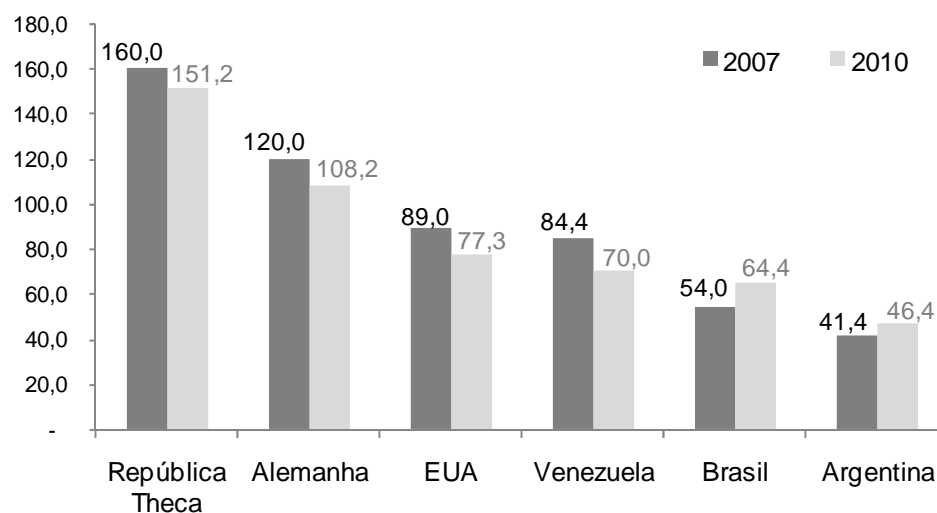


GRÁFICO 4 – CONSUMO *PER CAPITA* EM PAÍSES SELECIONADOS (EM LITROS)
 FONTE: Elaborado pelo autor com base em Supermercado Moderno (2011)

Impulsionada por uma série de fusões e aquisições na última década, a indústria cervejeira mundial tem passado por um rápido processo de consolidação de grandes grupos empresariais, que tem acarretado no aumento do nível de concentração desse mercado. Os quatro maiores grupos empresariais do setor (AB InBev, SAB Miller, Heineken e Molson Coors) dominavam, juntos, 46,8% do mercado em 2009. É importante destacar que em 1988, a participação de mercado das quatro maiores empresas era de 26%.

TABELA 2 - DEZ MAIORES GRUPOS CERVEJEIROS MUNDIAIS

1988		2009	
Anheuser-Busch	7,0%	AB InBev	19,8%
Miller	4,0%	Heineken+Femsa	11,0%
Heineken	3,0%	SABMiller	9,6%
Kirin	2,0%	Carlsberg	6,4%
Bond	2,0%	China Resources	4,6%
Stroh	2,0%	Tsingtao	3,3%
Elders	2,0%	MolsonCoors	2,9%
Kronenbourg	2,0%	Modelo	2,9%
Coors	2,0%	Yanjing	2,6%
Brahma	1,0%		
<i>Top 10</i>	<i>26,0%</i>	<i>Top 10</i>	<i>63,1%</i>
<i>CR4</i>	<i>16,00%</i>	<i>CR4</i>	<i>46,80%</i>

FONTE: Elaborado pelo autor com base em George (2010)

Como é possível observar no gráfico 6, na seqüência, a AB InBev posiciona-se como a maior empresa produtora de cerveja do mundo, com 358,8 milhões de

hl/ano, que representa 19,8% do mercado global. A receita de vendas da AB InBev alcançou US\$ 36,8 bilhões em 2009 (AB INBEV, 2010).

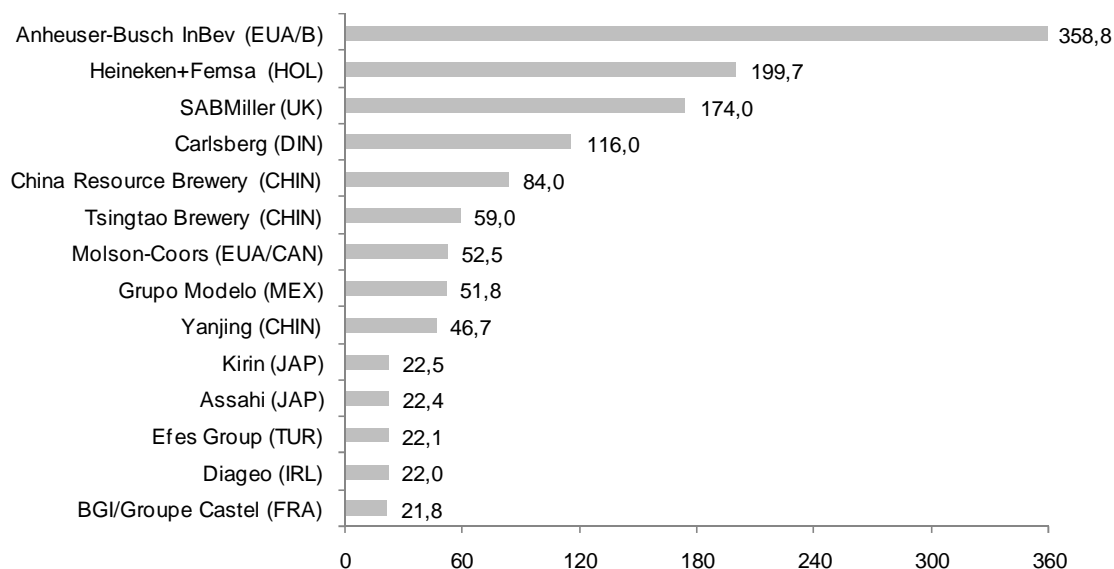


GRÁFICO 5 – *RANKING* DAS PRINCIPAIS CERVEJARIAS – 2009 (EM 1.000 HL)
 FONTE: BREWING AND BEVERAGE INDUSTRY INTERNATIONAL (2010)

Aliás, a criação da AB InBev ilustra bem como está ocorrendo o processo de consolidação dos grandes grupos empresariais no ramo cervejeiro. Em 2004, a fusão da belga Interbrew (que já havia adquirido, por exemplo, a Labatt no Canadá, a Whitbread e Bass no Reino Unido, a Rolling Rock nos EUA e a Dos Equis no México) com a brasileira AmBev (fruto da fusão das brasileiras Antarctica e Brahma) criou a multinacional InBev, que passou a posicionar-se na segunda colocação do ranking das maiores cervejarias, estando apta, inclusive, a competir com o *player* líder na época, a norte-americana Anheuser Busch. Ao longo dos anos subseqüentes a sua criação, a InBev adquiriu outras cervejarias de menor porte, até que, em 2008, adquiriu a líder Anheuser Busch, formando a AB InBev e consolidando sua posição como líder do mercado mundial.

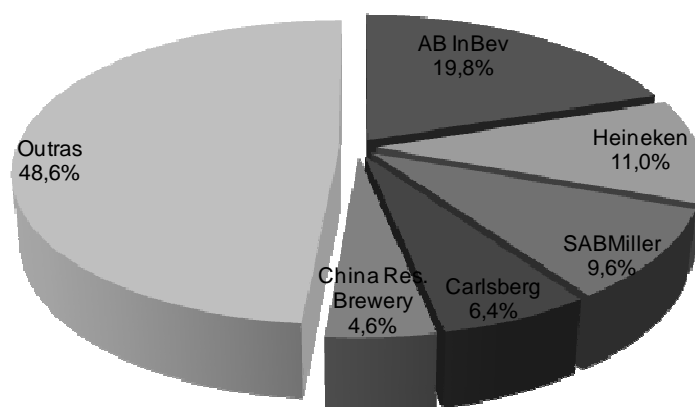


GRÁFICO 6 – PARTICIPAÇÃO DAS PRINCIPAIS CERVEJARIAS NA PRODUÇÃO GLOBAL – 2009
 FONTE: BREWING AND BEVERAGE INDUSTRY INTERNATIONAL (2010)

Porém, os movimentos de fusões e aquisições não se limitam apenas a AB InBev. O ritmo de fusões e aquisições dos últimos anos sugere que as empresas líderes têm entrado em uma espécie de corrida armamentista. Estes fabricantes mundiais, na busca por novos mercados, vêem os mercados emergentes cada vez mais como focos atraentes de crescimento. As fortes vendas na Ásia, África e América Latina têm ajudado essas empresas compensar volumes de enfraquecimento em seus principais mercados. Nesse sentido, as pequenas cervejarias locais que possuem atuação destacada em seus países passam a ser os alvos mais prováveis das grandes empresas (GALLAGHER, 2011).

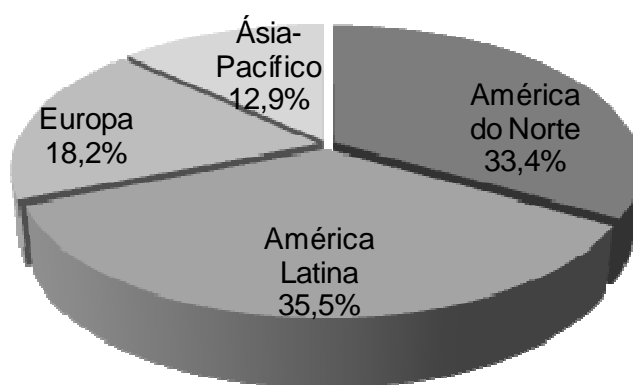


GRÁFICO 7 – PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES MUNDIAIS NO VOLUME DE VENDAS TOTAL DA AB INBEV – 2009
 FONTE: AB INBEV (2010)

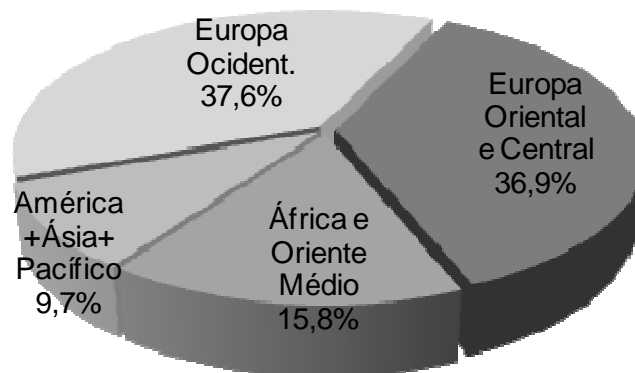


GRÁFICO 8 – PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES MUNDIAIS NO VOLUME DE VENDAS TOTAL DA HEINEKEN – 2009
 FONTE: HEINEKEN (2010)

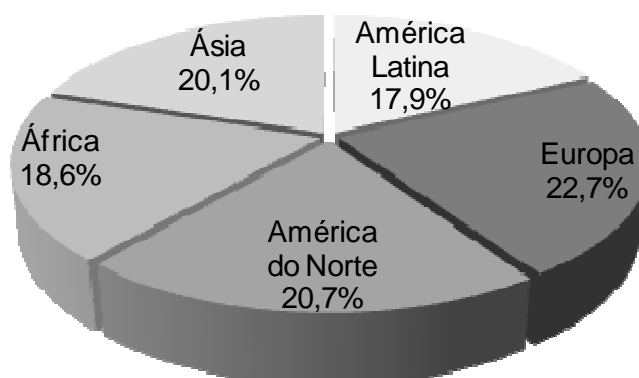


GRÁFICO 9 – PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES MUNDIAIS NO VOLUME DE VENDAS TOTAL DA SAB MILLER – 2009
 FONTE: SABMILLER (2010)

Tal tendência é corroborada por MORADO (2009):

No início do século XXI, provocados pela redução do crescimento das vendas nos tradicionais mercados consumidores, os grandes conglomerados cervejeiros (InBev, Anheuser-Busch, SabMiller, Heineken, Carlsberg) buscaram agressivamente maiores espaços, desenvolvendo novas fronteiras de consumo em regiões ainda pouco consumidoras, como China, Rússia e Brasil (MORADO, 2009, p.258-259).

O principal exemplo desta tendência é a indústria cervejeira chinesa. A cervejaria Molson Coors (de origem canadense e norte-americana) firmou uma *joint venture* com o grupo cervejeiro local (Hebei Si'hai Beer Co), com o objetivo de expandir sua presença no país asiático, posicionado como o maior mercado mundial. Ademais, as estratégias de expansão das empresas líderes sustentam-se na busca de alvos de aquisição em outros mercados promissores em todo o mundo,

como a Índia e a América do Sul. Conseqüentemente, o processo de consolidação desses grandes grupos empresariais está transformando a estrutura da indústria cervejeira de uma série de oligopólios nacionais para uns poucos conglomerados globais (GALLAGHER, 2010).

É importante destacar que a tendência de concentração verificada na última década do século XX fez com que as megaempresas dominantes sufocassem as pequenas, fazendo com que muitas destas até paralisassem suas atividades. Porém, por outro lado, a elevação do consumo em regiões de pouca tradição cervejeira permitiu o surgimento de importantes e modernas fábricas (MORADO, 2009).

2.2.1. O comércio internacional de cerveja

A dinâmica de crescimento do comércio internacional de cerveja está se mostrando muito mais intensa do que a da produção mundial da bebida. De acordo com Scorzafave (2008), as importações mundiais de cerveja apresentaram um crescimento de 206% entre os de 1990 a 2005, mesma tendência das exportações, que cresceram 271% no mesmo período. A produção global da bebida, por sua vez, elevou-se 39%.

Apesar de apresentarem elevados níveis de produção, os países desenvolvidos posicionam-se como os principais importadores de cerveja. Segundo Scorzafave (2008), o Brasil posicionava-se apenas na 110ª colocação no *ranking* das principais economias importadoras da bebida em 2005.

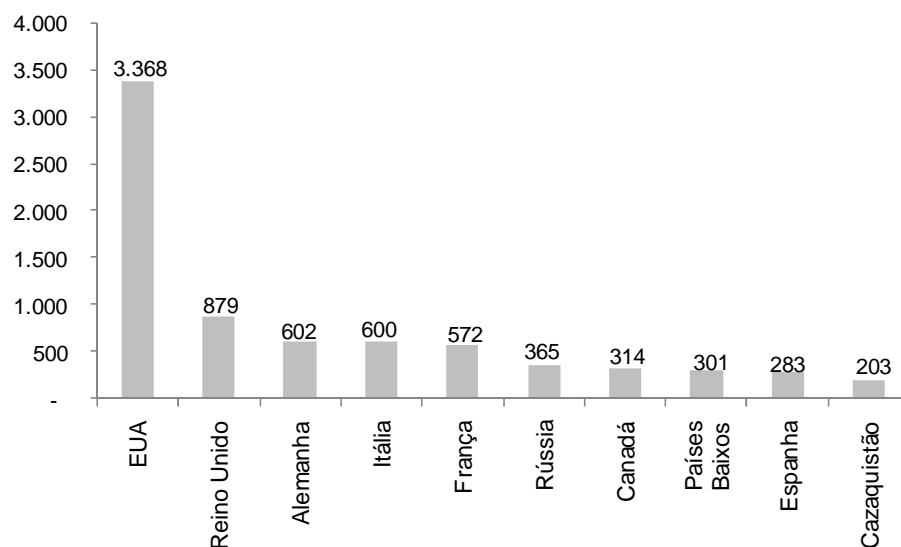


GRÁFICO 10 – PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE CERVEJA – 2009 (EM 1.000 TONNES)
 FONTE: FAO (2011)

Enquanto o crescimento das importações é impulsionado majoritariamente pelas economias desenvolvidas, as exportações de cerveja têm evoluído em ambos os grupos de países. Os principais exportadores são o México, Holanda, Alemanha e Bélgica (o Brasil ocupava a 26ª colocação em 2005) (SCORZAFAVE, 2008).

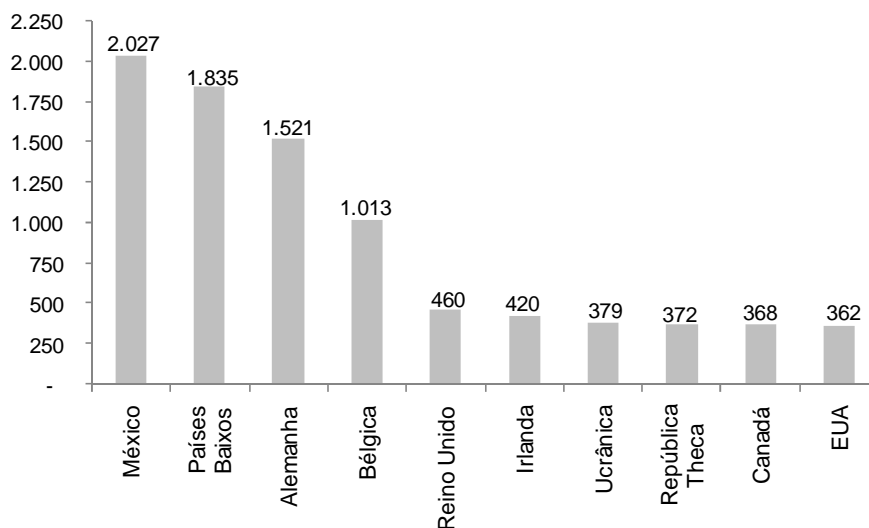


GRÁFICO 11 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE CERVEJA – 2009 (EM 1.000 TONNES)
 FONTE: FAO (2011)

Apesar da evolução mostrada nas últimas duas décadas, as exportações e importações de cerveja ainda possuem baixa representatividade nas vendas e no consumo global da bebida. Os elevados custos de distribuição frente o baixo valor agregado do produto, incentivam a expansão das vendas através da produção local, sendo que, baseados nisso, os grandes grupos empresariais do setor cervejeiro acabam optando por iniciarem novas plantas industriais (ou adquirirem plantas já existentes) como estratégias de expansão, em detrimento das exportações.

Em geral, o consumo de cervejas derivadas do comércio internacional limita-se a nichos de mercado específicos e tem relação com a evolução da sofisticação do paladar dos consumidores além de sua busca por produtos diferenciados.

2.3. PANORAMA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA NACIONAL

A década de 1990 foi marcada por profundas transformações no ambiente econômico do país que, após um longo período de afastamento da concorrência externa e rigidez nos preços, teve que se readaptar ao novo cenário econômico e institucional sustentado por princípios neoliberalistas.

Nesta época, especificamente no ano de 1994, a produção mundial de cerveja crescia a uma taxa de 1,5%, enquanto que os mercados norte-americano e de vários países europeus apresentavam crescimento nulo ou declinante. Por outro lado, as economias emergentes, sobretudo China e América Latina, experimentavam taxas de crescimento entre 5% e 10% (CARDOSO, 2004).

Diante disso, a indústria cervejeira brasileira passou a atrair as atenções de grandes *players* globais que, em uma primeira etapa, apenas se interessam em entrar no mercado brasileiro por meio de associação com empresas já instaladas no país, não optando pela entrada singular. Foram os casos das *joint ventures* Brahma/Miller, Antarctica/Anheuser-Busch, Kaiser/Heineken e Skol/Carlsberg (CARDOSO, 2004).

Em uma segunda etapa, a indústria cervejeira brasileira passou a apresentar uma série de fusões e aquisições que consolidou o elevado nível de concentração registrado nesse mercado. A fusão da Antarctica com a Brahma, em 1999, e a

resultante criação da AmBev, configura-se como o ato de concentração de maior relevância na história da indústria cervejeira do país.

Para que a fusão Brahma-Antarctica fosse aprovada, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) determinou que a AmBev se desfizesse da marca Bavária (que pertencia ao *portfólio* da Antarctica), fixando uma restrição de que o possível comprador não deveria possuir mais do que 5% do mercado de cervejas no país. Sendo assim, tanto Kaiser como Schincariol ficaram impossibilitadas de adquirir a marca, fato este que atraiu a canadense Molson Inc. que, dois anos após a aquisição da Bavária, assumiu o controle da cervejaria brasileira Kaiser, passando a ser o segundo maior *player* da indústria cervejeira do país.

TABELA 3 – PARTICIPAÇÃO (%) NO MERCADO BRASILEIRO DE CERVEJAS

	1991	1994	1997	2000	2003	2006	2009
AmBev				69,6	67,2	73,3	70,0
<i>Antarctica</i>	35,1	30,2	20,3				
<i>Brahma</i>	38,0	33,3	24,9				
<i>Skol</i>	13,3	16,8	23,2				
Molson/Femsa				18,5	13,0	7,2	7,2
<i>Kaiser</i>	11,6	14,6	15,9				
<i>Bavária</i>	n.d.	n.d.	4,9				
Schincariol	1,2	4,7	7,8	8,2	11,1	10,6	11,6
Petrópolis	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5,4	9,6
Outros	0,8	1,1	3,0	3,7	8,6	3,5	1,6

FONTE: Elaborado pelo autor com base em SEAE (2004), SEAE (2007) e O Globo (2011)

Em 2007, após participação frustrante no mercado brasileiro, com perdas sistemáticas de participação de mercado, a Molson Inc. deixou o país vendendo seus ativos para a mexicana Femsa. Nesse período, a Femsa já não se posicionava como segundo maior *player* e, além disso, uma nova empresa de capital brasileiro (Petrópolis) figurava entre os quatro maiores *players*. No início de 2010, a Femsa foi incorporada a Heineken, terceiro maior produtor de cervejas do mundo que, com a operação, ganhou uma posição no *ranking* mundial.

A evolução da dinâmica do mercado nacional de cervejas aponta para uma posição sustentável de liderança da AmBev que, desde sua criação, nunca teve sua hegemonia ameaçada. Além disso, é importante destacar os crescimentos de *market share* da Schincariol na última década, bem como da cervejaria Petrópolis, que passou a figurar entre os principais *players*, ultrapassando, inclusive, a

Femsa/Heineken, que se posiciona, atualmente, na quarta colocação do *ranking* das principais cervejarias no país.

A participação de mercado da empresa líder, 69,5% das vendas, é bastante elevada. Além deste número, é importante destacar que seu *portfólio* de produtos (formado por marcas de melhor percepção de imagem junto ao consumidor) e a presença de significativas barreiras à entrada consolida a posição dominante da AmBev no mercado brasileiro de cervejas (SDE, 2007).

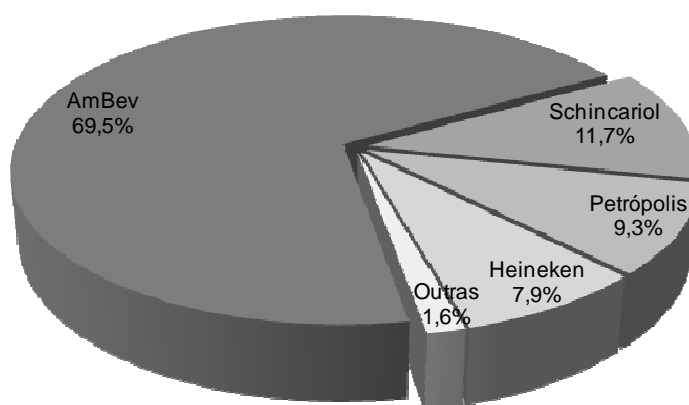


GRÁFICO 12 – PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CERVEJAS (POSIÇÃO EM MARÇO DE 2010)
FONTE: BARROS (2011)

Portanto, a estrutura de oferta atual da indústria cervejeira brasileira configura-se como altamente concentrada, onde a empresa líder detém 70% do mercado. O restante do mercado é dividido por um grupo de três grandes cervejarias – que se digladiam por cada décimo de ponto percentual de mercado – e, ainda, por um grupo de pequenas cervejarias regionais que completam uma reduzida franja de mercado.

De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2009, no país, estavam empregados na atividade econômica de fabricação de cervejas⁴, 27.123 trabalhadores em 205 estabelecimentos – uma média de 132,3 trabalhadores por estabelecimento. Considerando os dados da tabela 4, percebe-se que dez estados concentravam, praticamente, 80% dos empregos e dos estabelecimentos, com destaque para o

⁴ Os dados de emprego e estabelecimentos apresentados neste trabalho, no âmbito da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego, refere-se a classe 1113-5 da Classificação de Atividades Econômicas (CNAE) – Fabricação de Malte, Cervejas e Chopes.

estado de São Paulo, que respondia por cerca de 30% dos empregos e 21,5% das unidades produtivas.

TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS E DE ESTABELECIMENTOS NO SETOR BRASILEIRO DE FABRICAÇÃO DE CERVEJAS – 2009

Estado	Emprego	Porcentagem	Estabelecimentos	Porcentagem	Empregados por estabelecimento (Média)
São Paulo	8.115	29,9	44	21,5	184,4
Rio de Janeiro	3.852	14,2	21	10,2	183,4
Goiás	1.565	5,8	14	6,8	111,8
Rio Grande do Sul	1.536	5,7	26	12,7	59,1
Pernambuco	1.494	5,5	8	3,9	186,8
Bahia	1.430	5,3	6	2,9	238,3
Paraná	1.329	4,9	14	6,8	94,9
Minas Gerais	963	3,6	12	5,9	80,3
Mato Grosso	798	2,9	4	2,0	199,5
Santa Catarina	764	2,8	17	8,3	44,9
Demais estados	5.277	19,5	39	19,0	135,3
<i>Total</i>	<i>27.123</i>	<i>100,0</i>	<i>205</i>	<i>100,0</i>	<i>132,3</i>

FONTE: Elaborado pelo autor com base os dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS (2009)

Importante destacar que os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul apresentam a menor relação empregados/estabelecimentos. Em outras palavras, pode-se dizer que, nesses estados, a participação relativa das micro e pequenas empresas é superior quando comparada a dos demais estados.

Aliás, do total de estabelecimentos desta atividade econômica, 70% constituem-se em micro e pequenas empresas. Porém, tais empresas respondem por apenas 7,5% do número total de empregados. Esses números reforçam a análise sobre o nível de concentração da indústria cervejeira do país, tendo em vista que as grandes unidades produtivas representam apenas 9,8% do total de estabelecimentos, mas, por outro lado, respondem por 56,9% do número de empregados. A tabela 5 demonstra este panorama⁵.

⁵ De acordo com o critério de classificação do porte das empresas do IBGE: (i) Microempresa: com até 19 empregados; (ii) Pequena: de 20 a 99 empregados; (iii) Média: de 100 a 499 empregados; e (iv) Grande: mais de 500 empregados.

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS E DE ESTABELECIMENTOS POR PORTE DE EMPRESA – 2009

Dimensão	Emprego	Porcentagem	Estabelecimentos	Porcentagem
Microempresa	463	1,7	110	53,7
Pequena	1.562	5,8	34	16,6
Média	9.669	35,6	41	20,0
Grande	15.429	56,9	20	9,8
<i>Total</i>	<i>27.123</i>	<i>100,0</i>	<i>205</i>	<i>100,0</i>

FONTE: Elaborado pelo autor com base os dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS (2009)

A indústria cervejeira nacional deve ser encarada como um oligopólio altamente concentrado. De acordo com SDE (2007), a concorrência no mercado de cervejas é tipicamente caracterizada por preços em produtos diferenciados, sendo que, perante o consumidor, cada marca adquire um valor próprio formado por elementos tangíveis e intangíveis.

É importante destacar que as participações de mercado dos principais *players* diferenciam-se dependendo da região. A participação da Schincariol no mercado do Nordeste, por exemplo, era de 35,8% em 2008, enquanto que na região da Grande Rio de Janeiro, o *market share* da empresa era de 1,5%. A Petrópolis, por sua vez, detinha 17,4% do mercado da Grande Rio de Janeiro e 0,2% do mercado do Nordeste.

TABELA 6 – ESTRUTURA DE OFERTA (EM %) NO MERCADO REGIONAL DE CERVEJAS (DE ABR/07 A MAR/2008)

	Nordeste	ES + I-RJ + MG	Grande RJ	Grande SP	I-SP	Sul	Centro- Oeste
AmBev	58,0	73,9	73,3	71,6	63,4	66,9	74,2
Schincariol	35,8	6,5	1,5	9,0	7,1	8,1	11,9
Femsa	5,0	5,3	1,9	8,2	8,4	17,8	6,6
Petrópolis	0,2	10,6	17,4	9,9	15,3	0,3	3,9
Outros	1,1	3,7	5,9	1,3	5,8	6,9	3,4

FONTE: SEAE (2008)

Ainda com relação à participação nos mercados regionais de cerveja:

Como duas marcas de cerveja são substitutas próximas, mas não perfeitas, a decisão do consumidor não se dá apenas pelo preço, mas pela relação preço/utilidade que cada marca lhe gera. Como essa relação varia entre mercados e entre consumidores, o posicionamento de preços do *portfólio* de marcas em cada mercado relevante segue uma dinâmica específica. Esse entendimento é corroborado pelas diferentes participações de mercado das

empresas fabricantes de cervejas verificadas entre as regiões do país (SDE, 2007, p. 62).

O gráfico, na sequência, mostra a evolução do consumo de cerveja no país no período 1985/2010, sendo possível identificar que o consumo da bebida foi de 12,3 bilhões de litros no último ano.

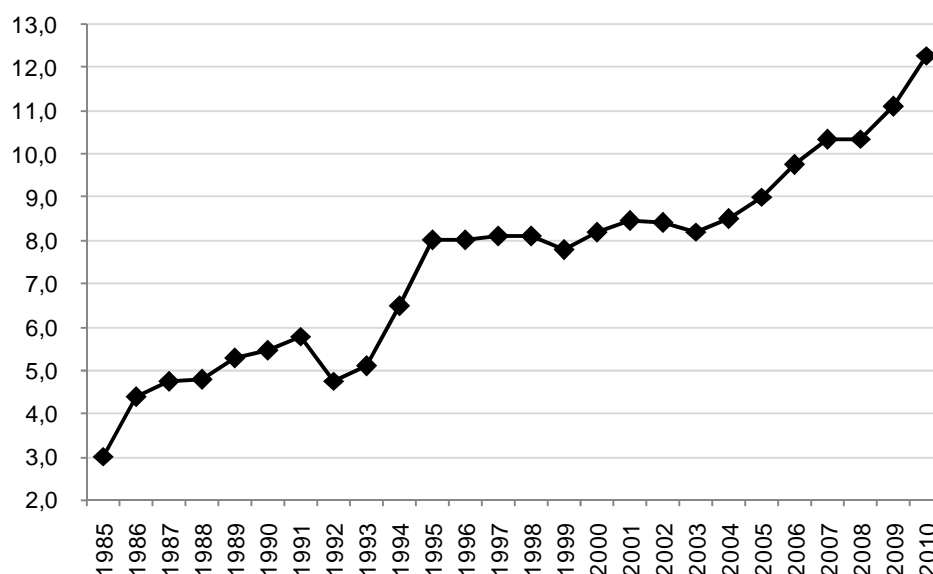


GRÁFICO 13 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE CERVEJA NO BRASIL (EM BILHÕES DE LITROS)

FONTE: Elaborado pelo autor com base em Rosa *et al* (2006), Alonso (2010) e Oliveira *et al* (1996)

De acordo com Oliveira *et al* (1996), a acentuada queda do consumo em 1992 foi determinada pela redução do poder de compra do consumidor brasileiro observada no período. A implementação do Plano Real e a conseqüente estabilização da economia, propiciou um cenário favorável para o aumento imediato do consumo de cerveja no biênio 94/95. Inclusive, é importante destacar que o mercado de cervejas foi uma das atividades produtivas que mais cresceu na era pós-real.

Da mesma forma, o consumo per capita também sofreu uma elevação no período, passando de 31 para 50 litros/habitante entre 1992 e 1995. Apesar do consumo *per capita* de cerveja no Brasil ter crescido nas últimas duas décadas, este ainda é baixo se comparado com outros países (mesmo o país posicionando-se na quarta colocação do *ranking* dos maiores mercados consumidores de cerveja do mundo).

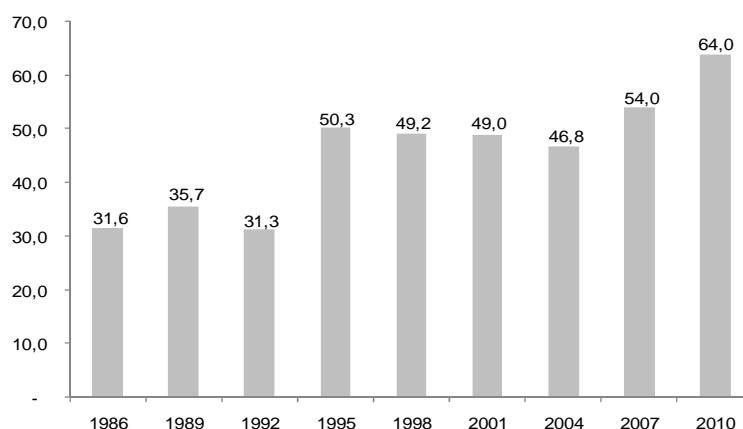


GRÁFICO 14 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA NA BRASIL (LITROS/ANO)

FONTE: Elaborado pelo autor com base em Rosa *et al* (2006) e Supermercado Moderno (2011)

Portanto, pode-se dizer que o Brasil é um grande produtor e consumidor de cerveja, mas não é um país de grandes bebedores. De acordo com Morado (2009), o volume anual consumido pelo país coloca-o na mesma posição da Alemanha que possui menos da metade da população brasileira.

Em termos regionais, o consumo *per capita* de cerveja apresenta uma estrutura bastante diferenciada, oscilando de 106 litros/habitante no Rio de Janeiro para 18 litros/habitante no Acre.

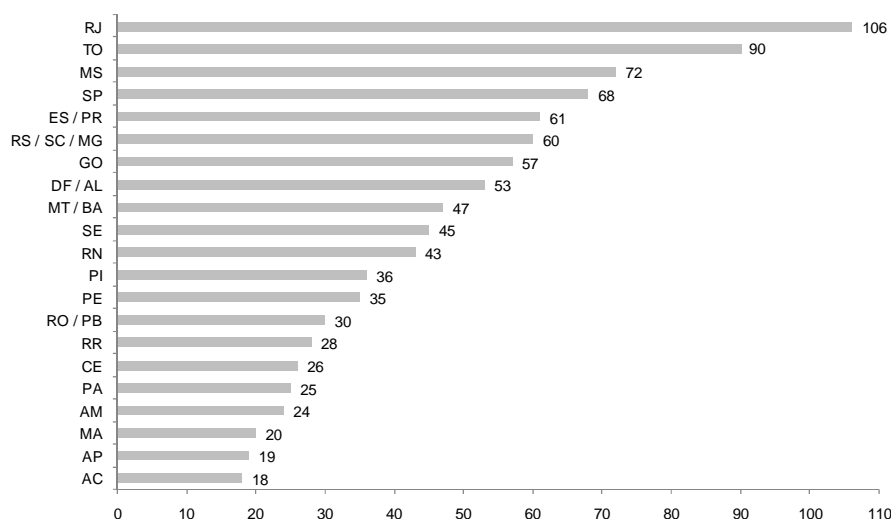


GRÁFICO 15 – CONSUMO PER CAPITA DE CERVEJA NOS ESTADOS BRASILEIROS (LITROS/ANO)

FONTE: SALLES (2010)

Habitualmente, dois fatores são colocados como determinantes do nível de consumo *per capita*: (i) efeito renda e (ii) temperatura. Porém, no caso em tela,

percebe-se que outros fatores (cultura, por exemplo) podem determinar o nível de consumo, tendo em vista a elevada diferença entre os estados que apresentam os maiores níveis de consumo e os que apresentam os menores níveis. Um exemplo disto é a diferença evidenciada entre os estados do Tocantins e Amapá/Acre, mesmo considerando que ambos estados possuem renda *per capita* e temperaturas similares.

Acompanhando a evolução do consumo doméstico de cervejas, as vendas do setor cervejeiro têm apresentado crescimento contínuo desde o início da década passada. Em 2010, as cervejarias faturaram R\$ 33,3 bilhões no Brasil, valor 12,7% maior que o do ano anterior. Considerando os últimos sete anos, o crescimento médio anual do mercado brasileiro de cervejas é de 11%.

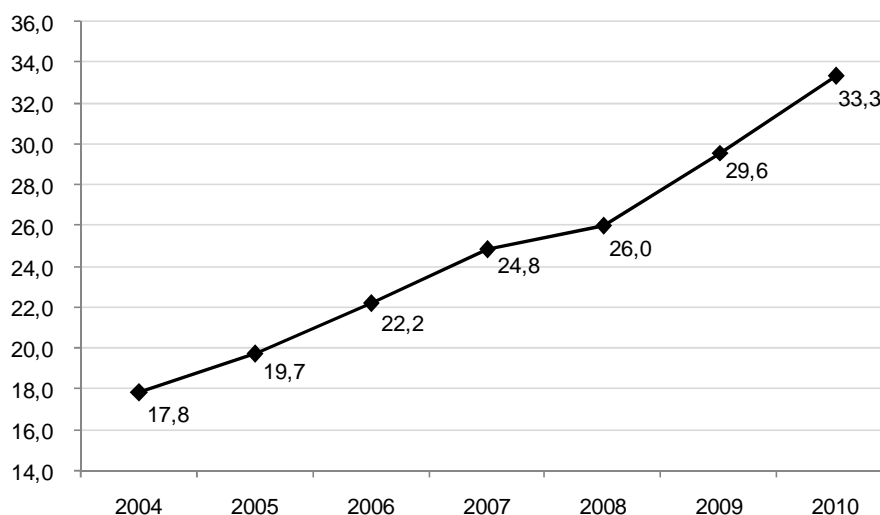


GRÁFICO 16 – FATURAMENTO DO SETOR CERVEJEIRO BRASILEIRO (EM BILHÕES DE R\$)

FONTE: ALONSO (2010)

As vendas e o consumo de cerveja concentram-se em períodos de temperaturas mais quentes, sendo que, cerca de 40% das vendas do produto ocorre entre os meses de dezembro e março (FERRARI, 2008). Além disso, as festas de fim de ano e do carnaval também contribuem para o elevado consumo da bebida nesse período.

De acordo com dados extraídos do SICOBÉ (2011), mais de 60% da oferta de cerveja se dá através de embalagens de vidro do tipo retornável. De fato, considerando que o público consumidor de cerveja no país é composto, em sua maior parte, pelas classes de renda C e D, a decisão de escolha é sustentada pela

análise da relação preço/volume. Nesse sentido, tem-se que o preço relativo da lata posiciona-se 24%, 22% e 14% acima do preço da garrafa nos canais tradicional, bar e auto-serviço⁶, respectivamente (SDE, 2000).

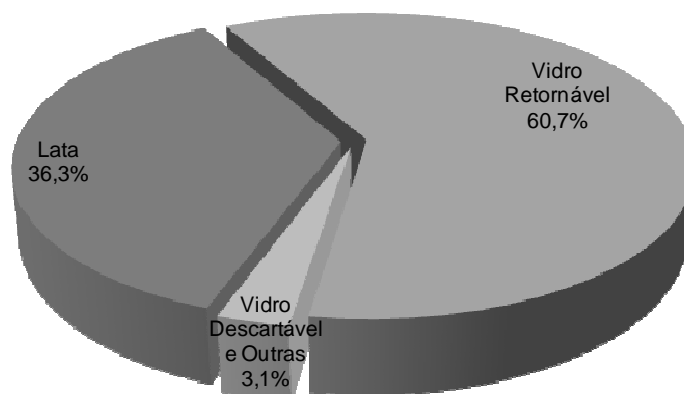


GRÁFICO 17 – ESTRUTURA DE OFERTA DE CERVEJAS POR TIPO DE EMBALAGEM – 2010
FONTE: SICOBE (2011)

Ademais, a margem bruta da indústria cervejeira com a comercialização do produto em embalagem retornável é maior do que a margem auferida na comercialização da lata (52,8% *versus* 21,7%). Da mesma forma, o varejista também aufera maiores margens na comercialização de cerveja em garrafas retornáveis, embora a lata ofereça facilidades de estoque (SDE, 2000).

É importante destacar que a renda (vendas) gerada pela indústria cervejeira é ainda mais concentrada do que o mercado medido em quantidade (volume em litros), pois a empresa líder posiciona-se no mercado com preços mais elevados do que os concorrentes. Na tabela abaixo, tomando o caso de uma embalagem específica (vidro retornável de 600 ml), é possível perceber este cenário.

⁶ A questão referente aos canais de distribuição é mais bem discutida no item 2.4.1.

TABELA 7 – ESTRUTURA DE OFERTA DE CERVEJAS POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO – 2007

Empresa	Canais de consumo					
	Auto-serviço		Bar		Tradicional	
	% Volume	% Valor	% Volume	% Valor	% Volume	% Valor
Ambev	61	67	73	77	64	68
Schincariol	12	11	13	11	15	14
Kaiser	12	11	4	4	7	6
Outros	14	11	10	8	14	12
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

FONTE: SDE (2009)

2.3.1. Balança comercial brasileira

A balança comercial brasileira, no âmbito da indústria cervejeira, é intensamente impactada pelas importações de insumos, como a cevada, o malte, o lúpulo e, mais recentemente, as latas de alumínio. De fato, *a priori*, a relevância do mercado internacional nesta atividade está relacionada às etapas a montante da cadeia produtiva. Apesar disto, os fluxos de importações e exportações de cervejas têm mostrado alguns movimentos que merecem ser destacados.

O gráfico abaixo mostra a evolução das importações e exportações de cervejas no Brasil entre 2002 e 2010, bem como a evolução de seu saldo comercial. Neste período, observa-se que as importações apresentaram maior crescimento do que as exportações. Enquanto as exportações brasileiras evoluíram 334% em valor e 136% em valor em quantidade, as importações aumentaram 958% e 485% em valor e em quantidade, respectivamente.

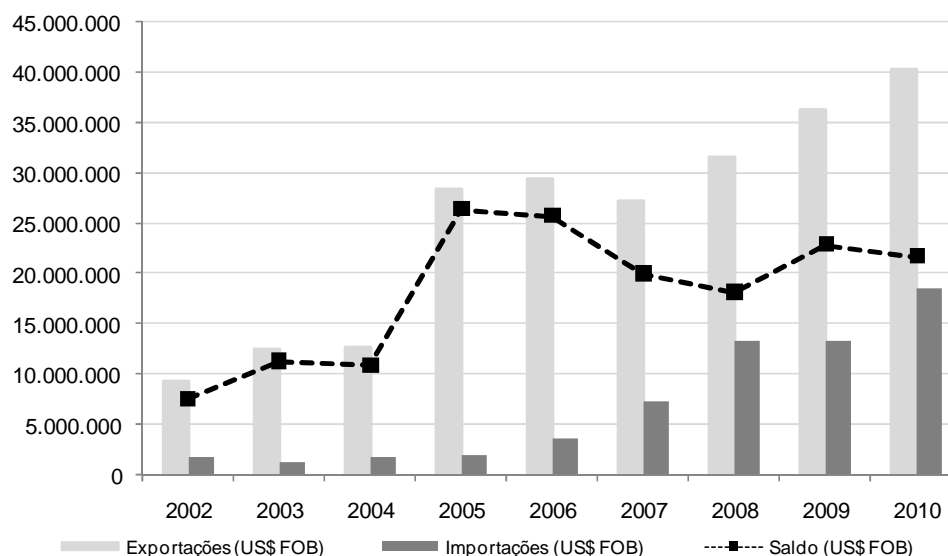


GRÁFICO 18 – EXPORTAÇÕES, IMPORTAÇÕES E SALDO COMERCIAL BRASILEIRO DE CERVEJA
 FONTE: SECEX (2011)

Apesar do elevado crescimento na última década, a participação das importações de cervejas no mercado brasileiro ainda é baixa. Tal fato pode ser explicado, de acordo com SEAE (1999): (i) pela elevada alíquota do imposto de importação (20%); (ii) pelo alto custo do transporte do produto; (iii) pela preferência do consumidor brasileiro pela embalagem tipo retornável; e (iv) por outras preferências relativas às propriedades organolépticas do produto nacional.

Além disso, pode-se citar, ainda, que as plantas produtivas do país operam sob capacidade ociosa em torno de 30% (MANO, 2006), situação esta que descarta a necessidade de importações sob o ponto de vista da oferta. Sendo assim, o crescimento das importações verificado na última década está relacionado à demanda – sobretudo à propensão do consumidor a experimentar tipos e marcas diferenciadas de cerveja, bem como o comportamento da taxa de câmbio que tem facilitado a intensificação esta tendência.

TABELA 8 – IMPORTAÇÕES E CONSUMO NACIONAL DE CERVEJAS – 2010

Ano	Consumo nacional de cervejas (em milhões de litros) (A)	Importações de cerveja (peso líquido em Kg) (B)	Participação das importações sobre o consumo (B) / (A)
2002	8.410	3.785.950	0,05%
2003	8.220	2.722.795	0,03%
2004	8.500	3.792.072	0,04%
2005	9.020	3.742.163	0,04%
2006	9.770	6.317.024	0,06%
2007	10.340	11.817.636	0,11%
2008	10.370	19.992.948	0,19%
2009	11.100	17.190.485	0,15%
2010	12.300	22.129.433	0,18%

FONTE: Elaborado pelo autor com base em Secex (2011); Rosa *et al* (2006), Alonso (2010) e Oliveira *et al* (1996)

Por Fim, a tabela 9 mostra as origens das importações brasileiras de cervejas, bem como o destino das exportações. Nesse sentido, percebe-se que a maior parte das vendas externas de cervejas do país são direcionada à países fronteiriços, sobretudo o Paraguai e a Bolívia. De fato, esta estrutura demonstra que as exportações brasileiras representam nada mais que uma extensão do mercado nacional.

TABELA 9 – DESTINO E ORIGEM DAS EXPORTAÇÕES/IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CERVEJAS – 2010

Destino das exportações em quantidade		Origem das importações em quantidade	
Paraguai	47,2%	Uruguai	37,7%
Bolívia	33,0%	Argentina	25,6%
Peru	7,5%	Países Baixos	15,2%
Canadá	3,2%	Alemanha	9,5%
Suriname	2,5%	Belgica	2,9%
EUA	1,6%	Irlanda	1,7%
Rep Dominicana	1,3%	Mexico	1,3%
Angola	1,0%	Reino Unido	1,3%
Colombia	0,9%	EUA	1,0%
Uruguai	0,6%	Espanha	1,0%
<i>Top 10</i>	<i>98,8%</i>	<i>Top 10</i>	<i>97,2%</i>

Fonte: SECEX (2011)

Da mesma forma, apesar de concentrada (cerca de 65%) em dois países próximos ao Brasil, as importações brasileiras de cervejas ainda têm como

importantes fornecedores a Alemanha e os Países baixos, com 9,5% e 15,2% de participação, respectivamente.

2.4. COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA

Em todas as atividades econômicas, se faz necessário o acesso aos canais de escoamento da produção, como forma de garantir o alcance dos adquirentes às mercadorias e serviços. De nada adianta oferecer um produto de qualidade, desenvolver e praticar as melhores técnicas de produção, inovar, praticar preços competitivos, se o bem não chega ao consumidor final.

No caso da indústria cervejeira, a eficiência na distribuição é um elemento crucial para a competitividade das empresas, tendo em vista a necessidade de a bebida estar disponível nos mais de um milhão de pontos de venda espalhados pelo território nacional.

Nessa atividade econômica, pode-se dizer que, ao ter o domínio dos canais de distribuição, o controle do mercado é praticamente assegurado. Diante disso, “a fixação da marca deve vir acompanhada da disponibilidade para o consumidor nos canais de consumo” (FURLAN, 2009, p.7). Portanto, discutir-se-á, na seqüência, o binômio marca-distribuição como principal fator determinante da competitividade na indústria cervejeira.

2.4.1. Binômio marca-distribuição e implicações para a competitividade

Notadamente, observa-se, na indústria cervejeira, elevados gastos relativos à propaganda, como forma de explorar aspectos relacionados a preferência do consumidor. Em outras palavras, em geral, a diferenciação de produto se dá através da agregação de valor à marca.

Para efeitos de análise, somente de janeiro a agosto de 2006, as principais marcas de cervejas do país receberam investimentos de R\$ 383,9 milhões em campanhas de publicidade e marketing, valor este, distribuído entre as marcas Brahma (R\$ 99,1 milhões), Skol (R\$ 96,4 milhões), Nova Schin (R\$ 79,8 milhões),

Kaiser (R\$ 53,5 milhões), Antarctica (R\$ 23,8 milhões), Bavária Premium (R\$ 15,8 milhões) e Bohemia (R\$ 15,5 milhões) (FERRARI, 2008).

Nesse sentido, de acordo com Furlan (2009):

De fato, a dinâmica concorrencial no mercado é marcada por fortes estratégias de diferenciação do produto. Assim, os gastos relativos à propaganda, com vistas à fixação da preferência do consumidor por uma marca, são expressivos nesse setor. Os investimentos em propaganda e marketing são utilizados para a modificação das preferências dos consumidores tanto no curto quanto no longo prazo. Ao longo do tempo, esses gastos em publicidade ajudam a criar preferência e/ou fidelidade à marca por parte do consumidor, fazendo com que determinadas marcas possam ser comercializadas a preços mais elevados (FURLAN, 2009, p.7).

Concomitantemente, é necessário estruturar uma ampla e eficiente rede de distribuição, pois, conforme SDE (2000), de nada adianta a fixação da marca se o produto não estiver disponível nos canais de consumo. É importante destacar que existem, atualmente, mais de um milhão de pontos de venda de cerveja no país.

De acordo com SDE (2000), as vendas de cerveja se dão em três grandes grupos de canais de consumo: (i) canal bar: refere-se aos estabelecimentos comerciais configurados para a oferta de cervejas a serem consumidas a frio no próprio local de venda (bares, lanchonetes, restaurantes e casas noturnas); (ii) canal tradicional: incluem os pontos de venda onde não há a possibilidade de consumo local, mas há a presença do vendedor para auxiliar na compra (padarias e mercearias); e (iii) canal auto-serviço: caracteriza-se pela presença de caixas registradoras e pela ausência de vendedores (super e hipermercados).

Esta distinção é importante, pois cada canal possui uma dinâmica de consumo própria. De acordo com SDE (2000), os estabelecimentos do canal auto-serviço adquirem, em média, grandes quantidades de cerveja e, por sua vez, os canais bar e tradicional são bastante pulverizados com pontos de venda que adquirem pequenas quantidades do produto. Quanto a estes últimos, argumenta-se o seguinte:

De fato, estes dois canais apresentam uma série de características que os fazem depender da presença quase que diária de distribuidores em seus recintos, como, por exemplo: (i) baixa capacidade de estoque; (ii) reduzido capital de giro; (iii) compras periódicas em pequenos volumes; (iv) necessidade de prestação de serviços por parte dos distribuidores, tais como comodato de “freezers”, mesas, letreiros etc.; e, por fim, (v) dominância das embalagens retornáveis, o que aumenta sobremaneira a complexidade da distribuição. Em vista da logística e custos envolvidos, nos

canais bar e parte do tradicional há um incentivo à concentração das compras em um único fornecedor (...) (SDE, 2009, p. 14).

Portanto, a distribuição de cervejas nos canais tradicional e bar é realizada através de um complexo conjunto de elementos que envolvem, além da distribuição física dos produtos, aspectos relacionados ao marketing e a fixação da marca. Diante disso, é possível afirmar que as barreiras à entrada nesses canais são muito mais elevadas.

É importante destacar que o canal bar responde por 50% das vendas de cerveja no Brasil, sendo que, sua hegemonia pode estar ameaçada devido a tendência de aumento do consumo nas residências (devido a fatores como a lei seca e o menor custo do consumo doméstico). De fato, o canal auto-serviço tem, sensivelmente, ganhado espaço: em 2004 esse canal era responsável por 30% do volume vendido de cervejas; atualmente o auto-serviço responde por de 35% das vendas (RODRIGUES e COLMENERO, 2009; ABRAS, 2011).

Por fim, o esquema abaixo representa a forma de como são retirados os produtos das fábricas. Verifica-se que o escoamento da produção é realizado ou pela rede própria de distribuição, ou pela rede de distribuidores terceirizados exclusivos. A distribuição terceirizada exclusiva responsabiliza-se, em geral, a revenda nos canais tradicional, bar e pequenas lojas de auto-serviço, devido, conforme já posto anteriormente, a elevada pulverização desses pontos de venda. Ademais, ambas as redes distribuem os produtos para os pontos de venda dos canais de auto-serviço, bar ou tradicional, ou, ainda, para distribuidores independentes, sendo que estes atuam de forma complementar à distribuição terceirizada exclusiva, dando capilaridade ao sistema de distribuição. Os estabelecimentos alocados no canal auto-serviço, ou os distribuidores multimarcas, podem revender seus produtos para pontos de venda dos canais bar ou tradicional, ou, vender diretamente aos consumidores finais. Ainda, há a possibilidade da venda direta para os canais bar e tradicional (nível 1 para o nível 3) (SDE, 2000).

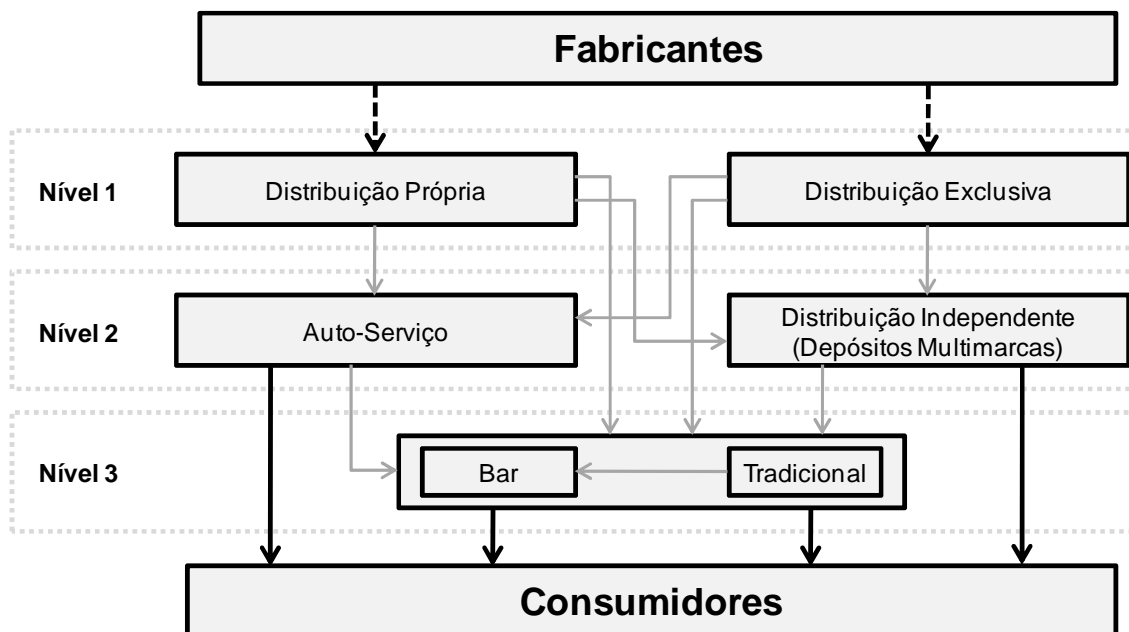


FIGURA 6 – ESQUEMA DE REPRESENTAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE CERVEJAS
FONTE: SDE (2000)

2.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, é possível identificar algumas características chaves que moldam a estrutura do mercado brasileiro de cervejas. Tais características podem ser assim resumidas:

- (i) A indústria de cervejas é caracterizada por uma complexa estrutura de produção, distribuição, vendas e marketing;
- (ii) A concentração desse mercado é extremamente elevada, sendo que a empresa líder detém 70% do mercado;
- (iii) Os dois maiores *players* do mercado mundial atuam no mercado brasileiro;
- (iv) Entretanto, devido a tecnologias maduras e disponibilidade de insumos, a produção de cervejas não apresenta barreiras à entrada relevantes;
- (v) Na indústria cervejeira, as principais barreiras à entrada estão associadas a distribuição, vendas e aos esforços de fixação da marca;
- (vi) A maior parte das vendas de cervejas se dá através do canal bar. Neste canal, as barreiras à entrada são potencializadas;

- (vii) O consumo de cervejas no país vem apresentando importante evolução. A elevação da renda dos consumidores é um dos principais determinantes para o crescimento sustentável do mercado brasileiro.

Diante disso, portanto, o mercado brasileiro de cervejas pode ser percebido como uma atividade econômica onde as possibilidades de manobras estratégicas são extremamente reduzidas. Em uma primeira vista, é praticamente impossível identificar oportunidades de crescimento para as pequenas cervejarias que completam a reduzida franja de mercado (cerca de 1,6% do mercado).

Entretanto, é importante ressaltar que a dinâmica competitiva neste mercado é sustentada por elementos que vão além dos ganhos de escala. A análise estratégica da indústria cervejeira sugere que a diferenciação de produtos em relação aos concorrentes é um dos principais determinantes do desempenho superior.

Sob o ponto de vista das pequenas cervejarias, a análise das implicações de estratégias de diferenciação sobre a competitividade das firmas pode ser estruturada a partir da interpretação do recente movimento de consolidação das microcervejarias e da emergência de um novo padrão de consumo. Esse é o mote que sustenta as discussões do próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

Neste capítulo, busca-se uma interpretação econômica a um fenômeno recente da indústria cervejeira: a expansão da demanda por cervejas de qualidade superior (cervejas especiais). Tal fenômeno, relacionado às mudanças no padrão de consumo, tem influenciado as escolhas estratégicas dos principais *players* da indústria cervejeira e, ainda, tem gerado oportunidades de crescimento para as pequenas cervejarias locais.

Habitualmente, esse movimento do mercado cervejeiro tem sido comparado à trajetória dos vinhos finos e, com menos intensidade, ao fenômeno dos cafés especiais. De fato, esses dois casos são trazidos à tona por se tratarem de precedentes muito similares ao movimento percebido no mercado de cervejas.

Portanto, o presente capítulo faz uma breve revisão dos casos dos vinhos finos e dos cafés especiais, buscando identificar as principais mudanças ocorridas sob o ponto de vista da demanda e suas implicações sobre a conduta do setor produtivo. Por fim, apresenta-se uma interpretação do fenômeno das cervejas especiais e suas implicações para as escolhas estratégicas das empresas – grandes e pequenas.

3.1. TRANSFORMAÇÕES NOS PADRÕES DE CONSUMO E AS RESPOSTAS DA OFERTA

Resultado de uma tendência relativamente recente, a expansão da procura dos consumidores por produtos de qualidade superior (também conhecidos como *premium* ou *gourmet*, entre outros) têm impactado as escolhas estratégicas das empresas.

De fato, percebe-se que outros atributos têm sido colocados como decisivos pelo consumidor no momento da compra, além do preço. Diante esta transformação nos padrões de consumo, impulsionada, em parte, pelo efeito renda, o setor produtivo tem sido forçado a reavaliar sua atuação.

Os próximos dois itens discutem esse cenário, utilizando os casos dos vinhos finos e dos cafés especiais. É importante destacar que esta escolha

metodológica esbarra em inúmeras limitações, tendo em vista que as dinâmicas de produção, competição e consumo das atividades cafeeira e da vitivinicultura são muito diferentes do que as da indústria cervejeira. Apesar disto, considerou-se que ambos os casos possibilitam a apropriação de experiências que podem, *a priori*, serem utilizadas na interpretação do caso em tela. Conforme destaca Murad (2010, p. 26), “Embora incipiente, o mercado de cervejas especiais (...) está em um movimento de expansão e sofisticação, assim como aconteceu com o vinho no final do século passado”.

3.1.1. O caso dos vinhos finos

O mercado mundial de vinhos tem apresentado profundas transformações relacionadas ao padrão de consumo. Nesse sentido, destaca-se a preferência dos consumidores pela qualidade como uma tendência cada vez mais evidente (SOUSA e RAMALHO, 2009). Com base neste cenário, as vinícolas tiveram que se adaptar a necessidade de elevação da oferta de vinhos de qualidade superior (vinhos finos), fato este que tem transformado toda a estrutura da cadeia vitivinícola, inclusive a brasileira.

Na Europa (continente responsável por mais de 70% da produção mundial de vinhos), o consumo total de vinhos tem diminuído sensivelmente nos últimos tempos devido às mudanças no estilo de vida e no comportamento dos consumidores. Porém, os vinhos finos têm sido valorizados (MELLO, 2011, p.3).

Nesse sentido, Rosa e Simões (2004) destacam que:

Os padrões de consumo dos vinhos de qualidade e dos demais são muito diferentes e apresentam variações regionais muito acentuadas (...). De modo geral, é possível dizer que o vinho comum constitui-se num complemento alimentar, sendo consumido, nas regiões mais tradicionais, na maior parte das refeições diárias e pela maioria da população, incluindo a de menor renda. Os vinhos finos, ao contrário, são consumidos preferencialmente em ocasiões fora da rotina diária (comemorações, refeições fora do domicílio etc.) e pelas camadas de maior poder aquisitivo. Embora não haja disponibilidade de informações precisas, é praticamente certo que a queda na produção de vinho deve-se exclusivamente à diminuição no consumo de vinhos comuns e que a produção – tanto em quantidade quanto em valor – dos vinhos de qualidade tem sido crescente (ROSA e SIMÕES, p. 71-72, 2004).

Da mesma forma, Teruchkin (2003) argumenta que o consumo mundial de vinhos manteve-se relativamente estável na década de 1990, no entanto, três movimentos devem ser destacados:

- (i) Redução no consumo de vinhos comuns, em praticamente todos os países classificados como grandes consumidores;
- (ii) Maior consumo de vinhos em países de vitivinicultura mais recente e;
- (iii) Aumento lento, porém sustentado, do consumo de vinhos de maior qualidade (vinhos finos).

Portanto, em linhas gerais, observa-se que as pessoas estão consumindo menos, porém, priorizando vinhos de melhor qualidade. Diante disso, o desempenho das empresas passa a depender de profundas transformações na forma de conceber e implementar estratégias de competição.

No caso brasileiro, apesar de verificado avanços importantes em termos de qualidade dos vinhos finos, o setor vinícola, historicamente, estruturou-se com base num modelo de produção industrial de vinhos indiferenciados, de baixa qualidade e elaborados, essencialmente, a partir de cepas americanas e híbridas, que resultam na produção de vinhos de tipo comum (ou de mesa) (SOUSA e RAMALHO, 2009).

A chegada de grupos empresariais de capital estrangeiro no sul do país, em meados da década de 1970, contribui para um processo de transformação da estrutura de oferta até então dominante, formada por empresas familiares e algumas cooperativas de produtores. Motivadas pelo dinamismo do mercado brasileiro e pelo fortalecimento do poder aquisitivo das classes médias de renda, esses grupos empresariais perceberam a possibilidade de criação de um mercado doméstico para vinhos nacionais de melhor qualidade (TERUCHKIN, 2003).

Diante disso, as vinícolas estrangeiras implementaram um programa de estímulo à modificação do sistema de plantio (tendo em vista que as vinícolas estrangeiras dedicavam-se a produção de vinhos de *Vitis Vinifera*⁷) e a implantação de técnicas de vinificação mais modernas. Além disso, promoveram o consumo de vinhos de qualidade por meio de propaganda e *marketing*, ações estas que contribuíram para um processo de transformação do padrão de consumo. De 15%, os vinhos de qualidade passaram a representar 23% do total de vinhos consumidos no país (ROSA e SIMÕES, 2004).

⁷ Cepas, geralmente de origem européia. O vinho fino só pode ser produzido a partir das uvas dessa família.

É importante destacar que a produção nacional de vinhos está concentrada na região da serra gaúcha, com sub-regiões, como o Vale dos Vinhedos, se destacando na produção de vinhos finos. De fato, esta região tem se posicionado como um importante pólo produtor de vinhos finos, sendo que sua trajetória de sucesso deve-se, também, ao relevante papel desempenhado pela APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos).

Criada em 1995 por um grupo de seis vinícolas da região, a APROVALE nasceu com o propósito principal de alcançar uma Denominação de Origem para seus vinhos finos. De fato, o Vale dos Vinhedos recebeu o certificado de indicação geográfica em 2001, na modalidade de indicação de procedência – IPVV (Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos).

De acordo com Gollo (2006, p. 300), a IPVV proporcionou a vitivinicultura brasileira a ingressar em uma nova fase, isso porque, de acordo com o autor, as vinícolas aptas a receberem o selo de indicação de procedência devem cumprir uma série de exigências. Tais exigências têm forçado as vinícolas a implementarem diferentes níveis de inovações (produto, processo, distribuição, organizacionais), muitas delas viabilizadas por meio de estratégias de cooperação competitiva.

3.1.2. O caso dos cafés especiais

A história dos cafés especiais nasceu no final da década de 1970 nos Estados Unidos, onde o mercado de cafés passava por um período de crise, caracterizado pelo declínio do consumo e pelo fechamento de indústrias (NETO, 2007). Diante este cenário, profundas transformações nas estruturas de oferta e de demanda foram inevitáveis para a reconstrução da cadeia cafeeira.

Nesse sentido, verificou-se, na década de 1990, a consolidação de um movimento de expansão do consumo de cafés de qualidade superior (cafés especiais) em países desenvolvidos. De acordo com BSCA (2011), esse segmento já representa cerca de 12% do mercado mundial de cafés.

É importante destacar que diferentes atributos diferenciam os cafés especiais dos cafés tidos como convencionais. De acordo com Zylbersztajn e Farina (2001):

O conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Destacam-se por algum atributo específico

associado ao produto, ao processo de produção ou ao serviço a ele associado. Diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e quantidades limitadas, entre outras. Podem também incluir parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudanças no processo industrial também levam à diferenciação, com adição de substâncias, como os aromatizados, ou com sua subtração, como os descafeinados. A rastreabilidade e a incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 2001, p. 69).

O incremento da demanda por cafés especiais nos Estados Unidos teve como um de seus principais determinantes o papel desempenhado pela SCAA – Specialty Coffee Association of América. Com a missão de estimular a produção e consumo de cafés especiais, a SCAA conseguiu congrega todos os segmentos da cadeia do café, desde os produtores (passando pelas indústrias de torrefação, exportadores e importadores) até as redes de cafeterias e consumidores finais (NETO, 2011). É importante destacar que a atuação da SCAA foi, continuamente, pautada pela ênfase da qualidade.

Em suma, a essência do fenômeno dos cafés especiais e suas implicações para a competitividade dos agentes envolvidos na cadeia cafeeira estão relacionadas com a possibilidade de agregação de valor por meio de estratégias de diferenciação.

Diante disso, muito produtores passaram a adequar suas produções como forma de auferir maiores lucros, afastando-se, assim, da estrutura de mercado *commoditizada* até então dominante, tendo em vista que “o valor de venda atual para alguns cafés diferenciados tem um sobrepreço que varia entre 30% e 40% a mais em relação ao café cultivado de modo convencional. Em alguns casos, pode ultrapassar a barreira dos 100%” (BSCA, 2011, p. 1). Diante o comércio internacional, a valorização dos cafés diferenciados é evidente:

O produtor brasileiro de café especial recebe até US\$ 245 pela saca de 60 quilos, enquanto o valor pago pelo café tipo commodity sai por cerca de US\$ 50. A oportunidade de receber até 400% mais pelo café tem levado muitos produtores do Brasil a fechar contratos com torrefadoras e redes de café dos EUA (GLOBAL 21, 2003, *apud* OLIVEIRA *et al*, 2004, p.4).

Para os pequenos produtores de café, a diferenciação é vista como uma possibilidade estratégica de reverter a trajetória decrescente da renda agrícola *vis-a-*

vis o valor total gerado pela cadeia produtiva. Nesse sentido, a *descommoditização* do café devido à criação de atributos de diferenciação tem sido considerada uma forma de se evitar a concorrência preço, fazendo com que maior parcela da renda gerada pela cadeia produtiva seja apropriada pelo segmento rural (SAES, 2008).

Pelo lado da oferta, portanto, o fenômeno dos cafés especiais está sustentado por elementos relacionados às inovações tecnológicas (novos processos produtivos e condições de comércio) e institucionais (ações direcionadas à promoção da produção e consumo) incorporadas pelos agentes envolvidos em toda a cadeia cafeeira, sobretudo os produtores rurais. As escolhas por estratégias de diferenciação possibilitaram a esses produtores a adoção de uma postura menos passiva no mercado ao assumirem a condição de fixadores de preços (LEÃO, 2010).

No que diz respeito ao âmbito institucional, Saes (2008, citado por Leão, 2010) ressalta que foram as ações de instituições privadas que geraram resultados mais efetivos na busca pela valorização da imagem do café brasileiro; são os casos do CACCER (Conselho das associações dos cafeicultores do Cerrado), BSCA (Brazil Specialty Coffee Association), Cooperativa Cooxupé, Unilly (Universidade do Café) e Clube Illy.

A produção de cafés especiais como estratégia factível de diferenciação e, conseqüentemente, de apropriação de maiores margens de lucro, deve-se, também, ao papel desempenhado pela demanda. De acordo com Leão (2010):

Outro ponto importante na produção dos cafés de excelência é a mudança ocorrida no padrão de consumo e num mercado consumidor segmentado, nos quais, são atribuídos novos valores aos cafés, como qualidade, preocupação com meio-ambiente e responsabilidade social. Essa mudança ganhou relevância num mercado mundial globalizado que permitiu aos consumidores influenciarem a produção através de sinais que extrapolam a variação quantitativa da demanda. Mas do que isso, a competitividade dos cafés especiais está crescentemente condicionada por aspectos associados à mudança no padrão de consumo. Para tanto, o maior grau de informação dos consumidores a respeito das características dos produtos e de seus circuito comercial através de mecanismos de rastreabilidade impactando diretamente os preços e a renda dos produtores. Estabelece-se assim, uma relação direta entre o comportamento do consumidor e o nível de renda dos produtores, a partir da qual o processo inovativo no âmbito da produção agrícola evolui. A esses fatores deve ser adicionado o nível de renda per capita nos mercados consumidores, cuja evolução tem favorecido o crescimento da demanda por alimentos diferenciados, entre os quais destaca-se o café (LEÃO, 2010, p.58).

Portanto, o fenômeno dos cafés especiais sugere que o posicionamento estratégico dos produtores deve ser condicionado pelas oportunidades encontradas no ambiente competitivo externo (como forma de apropriação de VCS advindas de transformações da demanda) e, também, pela combinação dos diferentes recursos internos de posse da firma (necessidade de adaptação ao novo modelo de produção e comercialização).

3.2. O FENÔMENO DAS CERVEJAS ESPECIAIS

As cervejas especiais são cervejas dotadas de atributos de diferenciação quando comparadas às cervejas comerciais massificadas, ou populares, como também são conhecidas. O termo “especial” não representa nenhum estilo específico de cerveja. De acordo com Gonçalves (2010), o que define uma cerveja especial, em linhas gerais, é sua produção baseada em matérias-primas nobres e em processos de fabricação mais refinados.

Ainda, de acordo com Brejas (2011):

(...) quando se fala em Cerveja Especial, normalmente entende-se uma cerveja diferenciada, principalmente cervejas importadas e as cervejas artesanais, além das cervejas de estilos que não sejam Pale Lager, as mais populares no Brasil, ou então cervejas feitas seguindo receitas antigas, tradicionais ou de acordo com a Lei de Pureza da Cerveja - Reinheitsgebot. Em sua maioria, estas cervejas utilizam matérias primas de melhor qualidade, com nenhum ou poucos aditivos químicos (BREJAS, 2011, p. 1).

Cabe destacar que não há nenhuma terminologia definida e utilizada como regra geral. Outros termos como *artesanais*, *premium*, *superpremium* e *gourmet* também são utilizados para caracterizar cervejas de qualidade superior. A ausência de uma metodologia consistente para este segmento é explicada por se tratar de um conceito e de uma tendência de mercado ainda recentes.

Além disso, devido a todos esses aspectos (ausência de metodologia, tendência recente), não há números consistentes capazes de mostrar a trajetória ascendente do segmento de cervejas especiais. Mesmo assim, o setor produtivo estima que esse segmento represente cerca de 5% do mercado total de cervejas, mais que o dobro de dez anos atrás, quando representava cerca de 2%. Entre 2007

e 2009, enquanto o mercado brasileiro de cervejas cresceu 11% em volume, o segmento *premium* expandiu 40% (PENTEADO, 2011).

Se as cervejas especiais são consideradas produtos de maior qualidade, logo, sugere-se que seus preços ao consumidor são mais elevados quando comparado às cervejas populares. De acordo com Suzuki (2010), as cervejas especiais custam em média quatro vezes mais que uma cerveja padrão do mercado. Essa diferença de preço reflete sobre a participação de mercado desse segmento medido em vendas (em R\$): se em volume, as cervejas especiais representam cerca de 5% do mercado total, em valor, elas representam cerca de 8% (KORNATSU, 2008).

De fato, o segmento de cervejas especiais possibilita um posicionamento diferenciado em termos de preço e, conseqüentemente, possibilita margens de lucro mais elevadas. De acordo com Morado (2009), tal cenário tem incentivado a produção e comercialização desse tipo de cervejas.

Apesar do crescimento consistente dos últimos anos, a representatividade do segmento de cervejas especiais ainda é baixo quando comparado à média mundial, que é de 11%. Na Europa, as cervejas especiais representam 12% do total do mercado (PENTEADO, 2011).

É evidente que as cervejas especiais representam ainda um nicho específico de mercado, porém, é inegável seu franco crescimento. Aliás, a elevação das importações de cervejas e a conseqüente expansão da oferta de marcas do mundo todo são, sem dúvida, sinais da consolidação do segmento de cervejas especiais no país. Como conseqüência, este movimento fortaleceu o papel do importador, um agente pouco notado até então na cadeia cervejeira.

De fato, as cervejas especiais, como um fenômeno conectado às mudanças importantes no padrão de consumo, tem transformado o processo de concepção e implementação de estratégias competitivas pelos agentes, bem como tem transformado a configuração de toda a cadeia cervejeira. Nesse sentido, tais transformações têm influenciado as estratégias das grandes cervejarias, que já iniciaram ações com o objetivo de se apropriarem da renda extra gerada por tal fenômeno. Da mesma forma, as pequenas cervejarias, ou microcervejarias, como são conhecidas, têm desempenhado papel essencial na expansão do segmento de cervejas de qualidade superior. Esses dois pontos são discutidos na seqüência.

3.2.1. Estratégias das grandes cervejarias nacionais

Com a procura cada vez mais evidente por cervejas de melhor qualidade, os grandes grupos cervejeiros do país passaram a conceber e implementar estratégias de competição com o intuito de absorver os ganhos gerados por tal fenômeno. De acordo com Junior (2011), 70% dos lançamentos no mercado cervejeiro no primeiro semestre de 2010 estiveram ligados ao segmento *premium*.

É importante destacar que, apesar de os objetivos das cervejarias serem comuns, cada grupo empresarial tem adotado posicionamentos estratégicos diferenciados.

Nesse sentido, a estratégia da AmBev, maior cervejaria do país, está sustentada em dois importantes pilares: (i) fortalecimento da linha Bohemia, marca líder do segmento *premium* e, ii) expansão da oferta de marcas importadas. Esse segundo ponto merece maior destaque.

Desde sua criação em 1999, a AmBev iniciou um processo de expansão sustentado em operações de aquisições e fusões que permitiram à empresa ampliar seu *portfólio* de produtos. Em uma primeira etapa, a expansão ocorreu com foco na América Latina com a aquisição de várias cervejarias locais. No Uruguai, por exemplo, a AmBev adquiriu a fabricante das marcas Nortenã, Patricia e Pielsen. Em 2007, as três marcas foram introduzidas no mercado brasileiro com o *status* de cervejas *premium* (RITTNER, 2011).

Da mesma forma, a fusão da AmBev com a belga Interbrew, em 2004, propiciou a empresa expandir sua oferta de cervejas importadas no país. Atualmente, marcas como Stella Artois e Leffe, que pertenciam ao *portfólio* da Interbrew, são facilmente encontradas nas lojas de varejo do país.

De fato, cervejas importadas, em geral, são vistas como especiais pelos consumidores, pois representam novidade e diferenciação. Esse espírito estimulou a AmBev a importar algumas marcas alemãs, mesmo sem nenhum envolvimento (fusão ou aquisição) com os fabricantes dessas marcas. Conforme destaca Gazeta Mercantil (2011):

Seguindo a estratégia de aumentar sua participação no segmento de cervejas premium, a AmBev apresenta três marcas de cervejas alemãs ao consumidor brasileiro: Spaten, Löwenbräu e a Franziskaner Weissbier, com seus três tipos clássicos: Hefe-Weissbier Hell, Hefe-Weissbier Dunkel e

Weissbier. As bebidas chegam pelo núcleo de novos negócios da companhia, que tem como objetivo desenvolver esse segmento no Brasil (GAZETA MERCANTIL, 2011, p.1).

A Schincariol, por sua vez, adquiriu três pequenas cervejarias locais especializadas na produção de cervejas especiais (microcervejarias, como também são conhecidas): a paulista Baden Baden, a carioca Devassa e a catarinense Eisenbahn.

A estratégia da Schincariol de entrar no segmento de cervejas especiais através de aquisições possui um aspecto importante, que é a manutenção das principais características das marcas então adquiridas. Nesse sentido, em vez de fechar fábricas, transferir a produção para unidades de maior escala e alterar a receita do produto, a opção estratégica adotada pela empresa foi a de manter a identidade de cada marca, formada por atributos como a produção em pequena escala, processo sustentado em matérias-primas de qualidade, entre outros (GLOBO ECONOMIA E NEGÓCIOS, 2011).

O espírito que permeia a adoção de tal estratégia é o de aproveitar o eficiente sistema de distribuição já consolidado como meio de alcançar maior exposição às marcas recém adquiridas e explorar redes de comercialização maiores. Em condições normais, é muito difícil para uma pequena cervejaria independente conceber e implementar estratégias de vendas de alcance tão expressivo.

É importante destacar, ainda, que a Schincariol sempre foi reconhecida como produtora de cervejas populares, cujos seus consumidores pertenciam a classes de renda mais baixas. Nesse sentido, Castanheira (2011) argumenta que:

As três marcas premium preencheram uma lacuna no portfólio de marcas da Schincariol e abriram uma porta para a cervejaria chegar aos copos de um consumidor que nunca a viu com muito carinho: as classes A e B, justamente aquelas que consomem cada vez mais as chamadas cervejas especiais (...) Com as compras, a empresa fincou sua bandeira no pedaço que mais cresce do mercado (CASTANHEIRA, 2011, p.1).

No caso da Heineken, a própria marca Heineken possui um conceito de cerveja *premium* perante o mercado brasileiro. Antes mesmo de a empresa desembarcar em definitivo no país, a Femsa produzia a marca sob licença e supervisão da Heineken Brouwerijen B.V. de Amsterdã. Ainda, nesse período, várias marcas da Heineken já eram importadas pela Femsa, como por exemplo, a

holandesa Amstel Pulse, a italiana Birra Moretti, a austríaca Edelweiss e as irlandesas Murphy's Irish Stout e Murphy's Irish Red. Além disso, a Femsa também já possuía em seu *portfólio* algumas marcas próprias de cervejas diferenciadas, como a Gold e a Bavária Premium.

De fato, a Heineken possui inúmeras marcas *premium* em seu *portfólio* e, considerando que sua atuação direta ainda é recente no país, não é possível analisar de forma mais incisiva sua posição estratégica. Porém, como se trata de um grande *player* global com elevado *know how* no segmento de cervejas *premium* e, ainda, por aproveitar um eficiente sistema de distribuição⁸, entende-se que há grande possibilidade desse nicho de mercado ser melhor explorado pela empresa no país.

Por fim, a escolha estratégica da Cervejaria Petrópolis está sustentada no desenvolvimento de produtos focados para este nicho de mercado, diferentemente de seus principais rivais que optaram por aquisições de microcervejarias ou na importação de marcas diferenciadas. Terceira maior cervejaria do país, a empresa atua no segmento de cervejas especiais através das marcas Petra, Black Princess, Itaipava Premium e quatro versões da alemã Weltenburger.

Vale destacar o caso da linha Weltenburger. Esta linha de cervejas de alto padrão é fruto de um acordo com a marca alemã Weltenburger (fundada no ano 1050 num mosteiro da região da Baviera) que autorizou a cervejaria brasileira de produzi-la e comercializá-la no país. Com a marca, produzida de acordo com a tradicional lei de pureza alemã, o grupo brasileiro busca fortalecer sua posição no segmento de cervejas especiais, este considerado estratégico para os planos de crescimento da empresa (MONITOR MERCANTIL, 2011).

3.2.2. A atuação das Microcervejarias

Tradicionalmente, o fenômeno das cervejas especiais tem sido vinculado à atuação das microcervejarias. De fato, as cervejas especiais ofereceram uma importante oportunidade para as pequenas cervejarias se afastarem da concorrência direta dos grandes grupos empresariais. Este parece ser o caso da Boston Beer Company, considerada a mais importante microcervejaria dos Estados Unidos. A

⁸ O Sistema Coca-Cola Brasil distribui os produtos Heineken no país através de um acordo firmado entre ambas as partes. Tal acordo existe desde a Kaiser e, depois, Femsa.

empresa, fundada em 1985, iniciou suas atividades com um objetivo muito bem definido: se apropriar de parte do mercado dominado pelas cervejas importadas.

Jim Koch, fundador da empresa, percebeu que parcela importante da população norte-americana estava decepcionada com o conceito de consumo em massa, baseado em cervejas indiferenciadas. Diante disso, os consumidores passaram a inclinar-se às cervejas importadas como uma forma de conhecer e experimentar um número maior de variedades da bebida. Sendo assim, a Boston Beer Company decidiu focar seus esforços a este nicho específico de mercado, até então dominado pelas marcas importadas. Para tanto, a estratégia da empresa foi a de evidenciar a qualidade de sua cerveja em detrimento da produção em larga escala, afastando-se, assim, da concorrência das grandes cervejarias e do padrão de consumo que prevalecia na época. Tal estratégia proporcionou a Boston Beer Company um rápido e sustentado crescimento (JAIN, 1994).

De fato, os anos 1980 marcam a década do surgimento das microcervejarias nos Estados Unidos. Muitas delas originárias das atividades de *homebrewing*, as microcervejarias norte-americanas desta época lutaram para sobreviver frente às condições de mercado extremamente difíceis; até o final da década de 1970, a indústria cervejeira se concentrava em apenas 44 empresas, sendo que a perspectiva era de que apenas 5 empresas atuassem no mercado norte-americano nos anos subseqüentes (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

Porém, surpreendentemente, o domínio das grandes cervejarias criou um ambiente favorável para a entrada de pequenas empresas. A identidade das microcervejarias relacionada à “produção de pequena escala” propiciou a criação de vantagens competitivas para estes empreendimentos. Neste sentido, ao perceber que o consumidor estava propenso a consumir cervejas diferenciadas, as grandes cervejarias se esforçaram em desenvolver suas próprias cervejas de qualidade superior. No entanto, tal estratégia das grandes cervejarias foi incapaz de conter a expansão das microcervejarias (GEORGE, 2011).

As décadas de 1990 e 2000 assistiram a consolidação da posição das microcervejarias no mercado norte-americano. Tais empreendimentos conseguiram estabelecer um alto nível de qualidade, consistência e inovação em suas cervejas, contribuindo para a criação de uma cultura cervejeira mais diversificada (BREWERS

ASSOCIATION, 2011). Não obstante, dois fatores dimensionam a expansão das microcervejarias nos Estados Unidos:

- (i) Elevado número de estabelecimentos: existem 450 microcervejarias em atividade – número 25% maior que em 2004 (TARQUINO, 2009);
- (ii) Desempenho: em 2003, a taxa de crescimento das vendas de cervejas artesanais ultrapassou a taxa de crescimento das importadas pela primeira vez, desde 1996 (CRAFTBEER, 2011).

Por fim, vale destacar que o crescimento das microcervejarias norte-americanas (*Craft-Brewing*) esteve relacionado, também, às transformações nos padrões de consumo. Ainda no final da década de 1970, percebeu-se que muitos consumidores passaram a preferir cervejas importadas ou caseiras para satisfazer a procura por cervejas mais “encorpadas”, não ofertadas pelos grandes grupos cervejeiros dominantes.

A expansão das microcervejarias na Europa, por sua vez, contrasta com o movimento de queda das vendas dos grandes grupos cervejeiros. No Reino Unido, por exemplo, há cerca de 600 microcervejarias, sendo que cerca de 70 empreendimentos foram criados em 2009. O afastamento dos consumidores do mercado de cervejas em massa tem sido um fator apontado para o crescimento das microcervejarias, cuja ênfase é a produção de cervejas de qualidade superior (SMALE, 2011).

No caso brasileiro, percebe-se que as microcervejarias estão inseridas em um contexto formado por atributos de demanda – elevação do poder aquisitivo e a busca constante dos consumidores por produtos diferenciados – e de oferta – escolha estratégica frente ao ambiente competitivo, caracterizado pelo elevado nível de concentração de mercado.

Não há, no Brasil, um conceito padrão de microcervejaria. Nos Estados Unidos, por definição, uma microcervejaria é caracterizada pela produção em pequena escala (menos de 17,6 mil hectolitros por ano), sendo que, no mínimo, 75% da produção devem ser vendidas para fora do estabelecimento. Esse ponto é importante devido a existência, também, de *brewpubs*, que consistem em restaurantes-cervejarias que comercializam mais de 25% da sua produção no próprio local (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

Caracterizar as microcervejarias apenas através de atributos quantitativos não aparenta ser a melhor alternativa, tendo em vista que, além da produção de pequena escala, outros atributos compõe o organismo conhecido como microcervejaria. Nesse sentido, Suzuki (2010) apresenta algumas características que podem ser encontradas nas microcervejarias brasileiras:

- (iii) Produzem anualmente até 5 milhões de litros;
- (iv) Produzem cerveja com teor de malte acima de 80%;
- (v) Fabricam produtos com ingredientes especiais;
- (vi) Seguem receitas tradicionais, como a alemã *Reinheitsgebot*;
- (vii) A distribuição é de alcance regional; e
- (viii) Em sua maioria, são empresas familiares.

Para Morado (2009), o que caracteriza uma microcervejaria é a produção de cervejas que carreguem atributos ligados a região de origem, tradição e qualidade diferenciada. A produção em pequena escala muitas vezes é vista como uma necessidade de ajuste a um modelo de produção que enfatiza a qualidade.

Em termos globais, as microcervejarias passaram a ganhar destaque nos Estados Unidos, ao final do século XX, sendo que, recentemente, as microcervejarias consolidaram sua posição no mercado americano. De acordo com Morado (2009, p. 306), “Só nos Estados Unidos as microcervejarias cresceram 6% em volume e 10% em preço, ao ano, entre 2003 e 2008, representando 4% do mercado americano”. Dados do primeiro semestre de 2010 mostram um crescimento sustentável desse segmento: enquanto as vendas totais de cervejas no mercado americano diminuíram 2,7%, o crescimento das microcervejarias foi de 9% em volume e de 12% em faturamento (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

De acordo com Suzuki (2010), existem cerca de cem microcervejarias no Brasil, que correspondem a 0,15% do mercado. A maioria delas, segundo a autora, foi fundada nos últimos dez anos e estão concentrados na região sul e sudeste do país.

EMPRESA	CIDADE	UF	ANO DE FUNDAÇÃO	EMPRESA	CIDADE	UF	ANO DE FUNDAÇÃO
Canoinhense	Canoinhas	SC	1908	ZeHn	Brusque	SC	2003
Munique	São Paulo	SP	1984	Mistura Clássica	Volta Redonda	RJ	2003
Bruge	Águas de Lindóia	SP	1987	Brusk	Santa Luzia	MG	2004
Ashby	Amparo	SP	1993	Coruja	Teutonia	RS	2004
Bierland	Blumenau	SC	1993	Ijuhy	Ijuí	RS	2004
Chopp do Fritz	Sumaré	SP	1993	Falke Bier	Ribeirão das Neves	MG	2004
Dado Bier	Porto Alegre	RS	1994	Bierbaum	Treze Tílias	SC	2004
Colorado	Ribeirão Preto	SP	1995	Stadt Bier	Brasília	DF	2004
Borck	Timbó	SC	1996	Heimat	Indaial	SC	2005
Natur Beer	Goiania	GO	1996	Riopretana	São José do Rio Preto	SP	2005
Cidade Imperial	Petrópolis	RJ	1997	Fábrica 1	Londrina	PR	2005
Krug Bier	Belo Horizonte	MG	1997	Abadessa	Pareci Novo	RS	2006
Backer	Belo Horizonte	MG	1998	Caborê	Paraty	RJ	2006
Factory Beer	São Leopoldo	RS	1998	Das Bier	Gaspar	SC	2006
Haus Bier	Vilhena	RO	1998	Fraga	Rio de Janeiro	RJ	2006
Biersite	Carazinho	RS	1999	Martignoni	Cascavel	PR	2006
Amazon Beer	Belém	PA	2000	Opa Bier	Joinville	SC	2006
Euro Bier	Tapejara	RS	2000	Schornstein	Pomerode	SC	2006
Wals	Belo Horizonte	MG	2000	Dana Bier	Barueri	SP	2006
Original Beer	Pelotas	RS	2000	Bamberg	Votorantim	SP	2006
Sonnenbier	Piên	PR	2000	Trovense	Contagem	MG	2006
Baumgartner	Ipeúna	SP	2001	Artesamalt	Capim Branco	MG	2007
Cevada Pura	Piracicaba	SP	2001	Fall Bier	Concordia	SC	2007
Bier Hoff	Curitiba	PR	2002	Donauer	Foz do Iguaçu	PR	2007
Fellice	Manaus	AM	2002	Whitehead	Eldorado do Sul	RS	2007
Lupus	Fortaleza	CE	2002	Gauden Bier	Curitiba	PR	2007
Universitária	Campinas	SC	2002	Konigs Bier	Jaraguá do Sul	SC	2007
Barley	Capela do Santana	RS	2002	Strauss	Criciúma	SC	2007
Schmitt	Porto Alegre	RS	2002	SudBrau	Bento Gonçalves	RS	2007
Farol	Canela	RS	2003	Nacional	São Paulo	SP	2008
Ralf Bier	Alvorada	RS	2003	Arte Pura	Campos do Goytacazes	RJ	2008
Fábrica do Chopp	São Paulo	SP	2003	Freising Bier	Itatiba	SP	2008
				Saidera	Serra	ES	2008

QUADRO 1 – LISTA DE MICROERVEJARIAS BRASILEIRAS
FONTE: MORADO (2009)

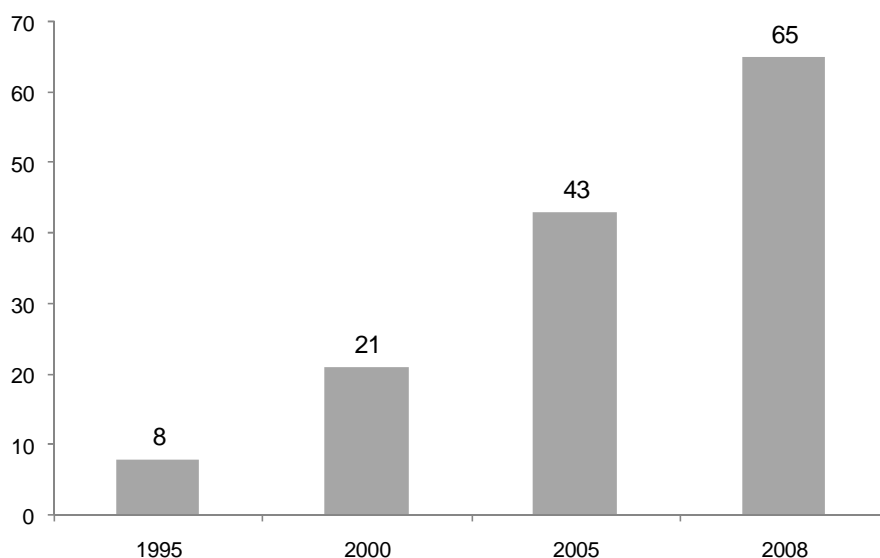


GRÁFICO 19 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MICROERVEJARIAS NO BRASIL
FONTE: Elaborado pelo autor com base em MORADO (2009)

Para Morado (2009), a expansão das microcervejarias é um fenômeno justificado pela possibilidade de empreender um negócio lucrativo em um mercado que proclama por diferenciação. De acordo com o autor:

Como uma reação natural ao domínio de grandes empresas em um setor, as iniciativas empreendedoras aparecem para oferecer alternativas ao mercado. O fenômeno das microcervejarias, que ocorreu em muitos países antes de chegar ao Brasil, finalmente por aqui apareceu na segunda metade da década de 1980 (MORADO, 2009, p. 318).

Tais alternativas consistem em oferecer ao mercado cervejas de qualidade superior ou, ainda, cervejas que incorporem inúmeras inovações. É o caso da Cervejaria Colorado, de Ribeirão Preto-SP, que utiliza, em suas cervejas, ingredientes como a mandioca, café, rapadura, entre outros. Em 2008, uma de suas cervejas, a Demoiselle, que leva café em sua formulação, conquistou medalha de ouro no European Beer Star 2008, na categoria Porter, vencendo importantes e conhecidas marcas européias.

Aliás, a participação em concursos ou prêmios internacionais tem sido uma estratégia utilizada pelas microcervejarias brasileiras para a promoção de seus produtos. A Paulista Bamberg, sediada em Votorantim-SP, tem sido reconhecida pela excelência de suas cervejas em prestigiados prêmios internacionais, como o European Beer Star 2009 e o Australian Internacional Beer Awards 2010.

A aposta na diversidade de estilos de cerveja é outra estratégia percebida nas microcervejarias. No Brasil, onde as cervejas Pilsen respondem por cerca de 98% das vendas, tal cenário tende a ser explorado. Porém, as microcervejarias têm encontrado algumas dificuldades na exploração de tipos de cervejas consideradas mais “encorpadas”, sendo que, um dos fatores apontados por tais dificuldades é a característica do clima do país que demanda cervejas mais “leves”, como as Pilsen.

Por fim, outro fator que se tem colocado em evidência no âmbito da atuação das microcervejarias diz respeito à tributação incidente sobre a atividade. Muitos empresários do segmento têm reivindicado um tratamento tributário diferenciado, tendo em vista o elevado hiato competitivo (porte, poder de barganha, entre outros) existente entre as grandes cervejarias e as microcervejarias. Os impostos incidentes sobre o produto consideram o preço praticado ao consumidor final; como as microcervejarias atuam no mercado através de preços superiores, logo, a carga de tributos em termos absolutos é maior.

CONCLUSÕES

A emergência de um novo padrão de consumo no mercado brasileiro de cervejas, especificamente, tem forçado as empresas a se reinventarem no processo de formulação e de implementação de estratégias competitivas. Nesse sentido, compreendeu-se que as complementaridades entre a APE e a VBR devem ser exploradas já que o ambiente competitivo e os recursos de posse da firma são relevantes para a definição estratégica da empresa e para a apropriação de VCS.

Isto é, com a emergência de um novo padrão de consumo, o ambiente competitivo tem proporcionado oportunidades de apropriação de VCS. Da mesma forma, este novo padrão de consumo tem forçado as empresas a desenvolverem, adquirirem ou recombinares seus recursos como forma de tirar proveito de tais oportunidades.

Como posto, as estratégias das grandes cervejarias frente ao recente fenômeno das cervejas especiais têm sido de (i) desenvolvimento de produtos focados para este segmento, (ii) aquisição de pequenas cervejarias especializadas em cervejas especiais (microcervejarias) e (iii) expansão da oferta de marcas importadas. Implicitamente, tais estratégias refletem a necessidade dessas empresas reestruturarem suas cestas de recursos como meio de se apropriarem da renda extra gerada por tal fenômeno.

De fato, as grandes empresas vêem a expansão da demanda por cervejas especiais de forma estratégica. Para a Schincariol, por exemplo, tal fenômeno é visto como uma possibilidade de ampliação de sua posição no mercado. Já para a líder, considerar este fenômeno de forma estratégica é uma maneira de conservar sua posição dominante, obstruindo um caminho relativamente favorável para seus concorrentes.

Aliás, a trajetória ascendente e sustentada das cervejas especiais tem gerado oportunidades de crescimento para empresas de todos os portes. Para as microcervejarias, tal fenômeno é visto como uma possibilidade factível de reversão da tendência de concentração de renda da indústria cervejeira. É importante reforçar que o posicionamento das microcervejarias está sustentado em estratégias de diferenciação, que as permite praticar preços superiores, capazes de compensar os

custos mais elevados decorrentes de ações focadas na qualidade superior de suas cervejas.

Ainda, a escolha estratégica das microcervejarias possibilita que elas se afastem da concorrência direta dos grandes grupos empresariais em uma indústria caracterizada pelo elevado nível de concentração mercadológico, pela presença de elevadas barreiras à entrada e, ainda, onde o principal atributo de diferenciação refere-se aos elevados investimentos em fixação da marca.

Nesse sentido, percebe-se que o fenômeno das cervejas especiais tem permitido a diferenciação de produto e, conseqüentemente, das empresas, em uma etapa do processo (fabricação) no qual a presença de barreiras à entrada é menos significativa. Aliás, a produção em pequena escala é um dos fatores que tem colocado as microcervejarias em uma posição de evidência.

Pelo lado da demanda, observam-se importantes transformações no perfil do consumidor contemporâneo: a preferência passou a ser moldada por elementos que vão além do preço. Sendo assim, o modelo de consumo em massa imposto pelas grandes cervejarias tem, paulatinamente, perdido espaço.

Diante deste cenário, é evidente que as microcervejarias tem se destacado. Além disso, os movimentos estratégicos das grandes cervejarias – desenvolvimento de produtos, aquisição de microcervejarias e oferta de cervejas importadas – no sentido de se adaptarem a um novo padrão de consumo, parecem ser menos eficientes do que o modelo de atuação das microcervejarias. Isso ocorre, pois as microcervejarias possuem a vantagem do conceito de que produção em pequena escala representa qualidade superior; diferentemente das grandes cervejarias, que não podem se apropriar de tal conceito para suas marcas.

Nesse sentido, um paralelo com a perspectiva teórica de Barney é conveniente na medida em que autor define os diferentes atributos que os recursos de posse da firma devem possuir para se configurarem potencialmente geradores de VCS (valor, raridade, imitabilidade imperfeita e difícil substituição). A questão central que emerge é se tais recursos de posse das microcervejarias serão capazes de reverter as rendas de monopólio das grandes cervejarias.

É inegável que o processo de expansão das microcervejarias se confunde com a própria emergência das cervejas especiais como um novo padrão de consumo. Aliás, definir a relação de causalidade entre oferta e demanda, nesse

caso, é uma tarefa complexa; seria o caso em que a demanda gera a oferta ou, a oferta gera a demanda?

Discussões a parte, é notório que, ao oferecer cervejas de qualidade a consumidores cada vez mais sedentos por diferenciação, as microcervejarias têm atuado em um nicho de mercado dinâmico, em constante expansão. Este cenário, combinado com a concorrência cada vez mais intensa das grandes cervejarias, faz com que o grau de complexidade dos negócios ganhe outra dimensão. Por isso a necessidade das empresas se reorganizarem para se manterem competitivas no longo prazo. Os casos dos vinhos finos e dos cafés especiais subsidiam esta discussão, já que em ambas as experiências as instituições privadas desempenharam papel fundamental para a promoção do consumo e para a organização da produção e comercialização. No caso das microcervejarias, percebem-se inúmeras ações, porém, implementadas de forma descoordenada.

Nesse sentido, julga-se necessário a criação de instituições – ou fortalecimento de instituições já existentes – capazes de desenvolver e coordenar ações junto aos consumidores, fornecedores, órgãos públicos, etc., bem como, capazes de aglutinar as cerca de cem microcervejarias do país em prol da busca do constante aprimoramento das técnicas de produção e dos serviços de comercialização de cervejas de qualidade superior.

Além disso, percebe-se, como em grande parte das atividades que proclamam diferenciação, a necessidade da implementação de mecanismos de certificação capazes de formalizar, de fato, a produção enraizada em qualidade superior.

Quanto às perspectivas futuras, o cenário se apresenta favorável às microcervejarias, pois a expansão da demanda por cervejas de qualidade superior tende a se consolidar, tendo em vista o elevado potencial do mercado brasileiro – baixa participação das cervejas especiais no mercado total, baixo consumo *per capita*, elevação da renda dos consumidores, entre outros fatores. Além disso, a busca por canais de comercialização no mercado internacional também deve ser uma estratégia explorada pelas microcervejarias, já que a expansão da demanda por cervejas especiais também está se consolidando como um novo padrão de consumo em outros países, inclusive em economias desenvolvidas onde o fenômeno está em estágio mais avançado de consolidação.

Conclui-se, portanto, que a dinâmica competitiva da indústria cervejeira tem se transformado: de uma estrutura de competição, onde apenas a produção em alta escala e os elevados investimentos em propaganda se configuravam como elementos diferenciadores de competitividade, o mercado de cervejas passou a proporcionar diferentes possibilidades de diferenciação que vão além da marca e do preço. Em outras palavras, emergiu-se um padrão de consumo em que a procura por produtos de qualidade superior entrou em cena. De fato, as regras do jogo mudaram e, junto com elas, a necessidade de os *players* se reinventarem em suas estratégias competitivas.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AB INBEV. **Dream & Deliver – Annual Report 2009**. Anheuser-Busch InBev. Leuven, 2010.

ABRAS. **Panorama SuperHiper 2011**. *SuperHiper*, São Paulo, Ano 5, 2011.

ALONSO, Vanessa. **Setor de Bebidas Sofisticadas Ganha Força na Bahia**. *A Tarde*, Salvador, p. 1 e 3, 28 /11/2010.

BARBOSA, Daniela. **Mercado de vinhos finos ganha espaço no País**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/agronegocio>>. Pesquisado em: 10 de março, 2011.

BARNEY, Jay. B. **Firm, resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17, pp.99-120, 1991.

BARROS, Guilherme. **Mercado de Companhias de Cerveja Oscila Pouco em Março**. Disponível em: <<http://colunistas.ig.com.br>>. Pesquisado em: 14 de fevereiro, 2011.

BARTH-HAAS GROUP. **The Barth Report – Hops 2005/2006**. Joh. Barth & Sohn GmbH & Co. KG. Nuremberg, 2010.

BONFADINI, Gerson José. **Comunicação Organizacional e o Posicionamento do Produto: o caso da vitivinicultura do Vale dos Vinhedos no Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://www.alaic.net/VII_congresso/gt/gt_12/GT12-45.html>. Pesquisado em: 06 de março, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009**. Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Pesquisado em: 17 de março, 2011.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego. Registros Administrativos. RAIS, 2009**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet>>. Pesquisado em: 21 de março, 2011.

BREJAS. **Cervejas Especiais**. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br>>. Pesquisado em: 11 de março, 2011.

BREWERS ASSOCIATION. **Market segments**. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org>>. Pesquisado em 14 de março, 2011.

BREWING AND BEVERAGE INDUSTRY INTERNATIONAL. **The International Beverage Market**. Verlag W. Sachon GmbH & Co. KG. München, 2010.

BRIDOUX, Flore. **A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition**. Working paper, IAG 110/04, 2004.

BSCA. **O que são cafés especiais**. Disponível em: <<http://bsca.com.br>>. Pesquisado em: 03 de março, 2011.

CARDOSO, Gilson Domingues. **Indústria Cervejeira no Brasil: Padrão de Competição e Evolução**. Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A. Vitória, 2004.

CASTANHEIRA, Joaquim. **O premium da Schin**. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br>>. Pesquisado em: 10 de março, 2011.

CRAFTBEER. **Craft Beer Today**. Disponível em: <<http://www.craftbeer.com>>. Pesquisado em: 18 de março, 2011.

FAO. **FAOSTAT Home-page**. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>>. Pesquisado em: 25 de janeiro, 2011.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FURLAN, Fernando de Magalhães. **Voto no julgamento do Processo Administrativo nº 08012.003805/2004-10**. Ministério da Justiça. Brasília, 2009.

GALLAGHER, Richard. **Consolidation remains on Tap for Brewers**. Disponível em: <<http://www.valueline.com>>. Pesquisado em: 14 de fevereiro, 2011.

GAZETA MERCANTIL. **AmBev apresenta três cervejas alemãs premium no País.** Disponível em: <<http://economia.terra.com.br>>. Pesquisado em: 11 de março, 2011.

GEORGE, Ann. **2010 – Statistic Report.** Hop Growers of America, Inc. Moxee, 2010.

GEORGE, Cherian. **Make Mine a Microbrew – The Story of Change in the Life Cycle of the American Beer Industry.** Disponível em: <<http://www.gsb.stanford.edu>>. Pesquisado em: 09 de abril, 2011.

GLOBO ECONOMIA E NEGÓCIOS. **Contra 'gigante' Ambev, Schin aposta em cervejas especiais.** Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios>. Pesquisado em: 05 de março, 2011.

GOLLO, Silvana Saionara. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS.** Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

GONÇALVES, Danilo. **Proporcionalmente, mercado de cervejas especiais cresce mais que o de pilsen.** *Engarrafador Moderno*, nº 180, São Paulo, 2010.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro.** Texto para discussão número 211, Rio de Janeiro: UFRJ, 1989.

HEINEKEN. **Our year in review – Annual Report 2009.** Heineken. Amsterdam, 2010.

JAIN, Subhash C. **Global Competitiveness in the Beer Industry: A Case Study.** University of Connecticut, Storrs, 1994.

JUNIOR, Cirilo. **Em alta, cerveja premium fatura R\$ 300 mi; setor já representa 4% a 5% do mercado.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado>>. Pesquisado em: 13 de março, 2011.

KALNIN, Joanir Luís. **Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias.** (Dissertação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

KORNATSU, Alberto. **Brasileiros consomem cada vez mais cervejas premium.** *O Estado de São Paulo*, São Paulo, B20, 18/04/2008.

KUPFER, D. **Uma Abordagem Neo-Schumpeteriana da Competitividade** in Ensaio FEE. (17) 1.. Porto Alegre, 1996.

LEÃO, Everson. **A Produção de cafés especiais no Brasil e a emergência de novos padrões de competitividade** (Dissertação). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, 2010.

MANO, Cristiane. **Quem precisa de fábricas?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Pesquisado em: 26 de fevereiro, 2011.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **Tendência de consumo e perspectivas do mercado de vinho no Brasil.** Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br>>. Pesquisado em: 06 de março, 2011.

MONITOR MERCANTIL. **Grupo Petrópolis lança Weltenburger Hefe-Weissbier Dunkel, com sabor forte e coloração escura.** Disponível em: <<http://www.monitormercantil.com.br>>. Pesquisado em: 12 de março, 2011.

MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja.** Larousse do Brasil. São Paulo, 2009.

MURAD, Fernando. **Geladas com novos sabores.** *Revista Meio & Mensagem*, São Paulo, Mercado, 15/02/2010.

MUSSARA, Fabíola. **O vale das cervejas.** Disponível em: <<http://www.terra.com.br>>. Pesquisado em: 11 de março, 2011.

NETO, Ensei. **Compreendendo os Cafés Especiais.** Disponível em: <<http://coffeetraveler.net>>. Pesquisado em: 03 de março, 2011.

O GLOBO. **Confira a Participação de Mercado das Principais Marcas de Cervejas no Brasil.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia>>. Pesquisado em: 14 de fevereiro, 2011.

OETTERER, Marília; REGITANO-D'ARCE, Marisa A. Bismara; SPOTO, Marta Helena Fillet. **Fundamentos de Ciência e Tecnologia de Alimentos.** Manole. Barueri, 2006.

OLIVEIRA, Maria Helena de; MEDEIROS, Luiz Alberto R. de; RIBEIRO, Ana Paula de A. **Informe Setorial – Cerveja**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Brasília, 1996.

OLIVEIRA, Sidney Lino de; OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de; JESUS, José Carlos Santos de. **Análise dos Fatores mercadológicos para a formação de preço do café especial**. In: VII SEMEAD, 2004, São Paulo/SP. USP/Fipecafi, 2004.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PENTEADO, Claudia. **Cervejarias investem em marcas globais**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Pesquisado em: 12 de março, 2011.

PETERAF, Margaret A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**. Strategic Management Journal, 14, pp.179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. The Free Press, New York, 1985.

POSSAS, M. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo : Hucitec, 1985.

PRAHALAD, Coimbatore; HAMEL, Krishnarao. Gary **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. (Eds) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução Bárzan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, p. 293- 316, 1998.

RITTNER, Daniel. **Cerveja uruguaia "some" de Montevideu**. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Pesquisado em: 11 de março, 2011.

RODRIGUES, Isabel Márcia; COLMENERO, João Carlos. **Diagnóstico da estrutura de distribuição da indústria cervejeira**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2009.

ROSA, Sergio E. Silveira da; COSENZA, José Paulo; LEÃO, Luciana T. de Souza. **Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. BNDES Setorial: Rio de Janeiro, 2006.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; SIMÕES, Pedro Martins. **Desafios da vitivinicultura brasileira**. BNDES Setorial. n. 19, p. 67- 90, 2004.

SABMILLER. **SABMiller plc Annual Report 2010**. SabMiller. London, 2010.

SAES, M. S. M. **Estratégias de Diferenciação e Apropriação da Quase-Renda na Agricultura: a Produção de Pequena Escala**. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SALLES, Fernando. **Cervejas: Mercado de grandes Novidades**. Supermercado Moderno. São Paulo, 2010.

SCORZAFAVE, Luiz G. **Uma agenda de competitividade para a indústria paulista – Setor bebidas**. Instituto de Pesquisas tecnológicas do Estado de São Paulo-IPT. São Paulo, 2008.

SDE. **Parecer Referente ao Processo Administrativo n.º 08012.005846/99-12**. Ministério da Justiça. Brasília, 2000.

SDE. **Parecer Referente ao Processo Administrativo n.º 08012.003805/2004-10**. Ministério da Justiça. Brasília, 2007.

SDE. **Parecer Referente ao Processo Administrativo n.º 08012.006439/2009-65**. Ministério da Justiça. Brasília, 2009.

SEAE. **Parecer n.º 188/99/MF/SEAE/COGSE/COGDC**. Ministério da Fazenda. Brasília, 1999.

SEAE. **Parecer n.º 06440/2004/RJ COCON/COGPI/SEAE/MF**. Ministério da Fazenda. Brasília, 2004.

SEAE. **Parecer n.º 06086/2007/RJ COGCE/SEAE/MF**. Ministério da Fazenda. Brasília, 2007.

SEAE. **Parecer n.º 06379/2008/RJ COGCE/SEAE/MF**. Ministério da Fazenda. Brasília, 2008.

SECEX. **Sistema AliceWeb.** Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Pesquisado em: 25 de fevereiro, 2011.

SICOBÉ. **Produção Cervejas e Refrigerantes – Embalagem.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Pesquisado em: 14 de fevereiro, 2011.

SINDICERV. **Tipos de Cervejas.** Disponível em: < <http://www.sindicerv.com.br>>. Pesquisado em: 15 de março, 2011.

SOUSA, Antônio João de; RAMALHO, Pedro Pereira. **Globalização e estratégias para o sector vitivinícola Brasileiro; O pólo emergente do Vale do São Francisco.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, Vol. 8, Nº 1. São Paulo, 2009.

SMALE, Will. **Small brewers taking on the global giants.** Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk>>. Pesquisado em: 17 de março, 2011.

SUPERMERCADO MODERNO. **Consumo de cerveja baterá recorde em 2010.** Disponível em: <<http://www.sm.com.br>>. Pesquisado em: 14 de fevereiro, 2011.

SUZUKI, Fábio. **Butiques de cerveja roubam consumidores das grandes.** *Brasil Econômico*, São Paulo, p. 36, 20 a 22/11/2010.

TERUCHKIN, Sônia Rejane Unikowsky. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada.** Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000.

VENTURINI FILHO, Waldemar. **Tecnologia de Bebidas.** Editora Edgard Blücher, 1ª Edição, São Paulo, 2005.

WALTER, F., BANDEIRA DE MELLO, R., GÖTZE, U. **A integração entre a visão baseada em recursos e a visão baseada no mercado da vantagem competitiva: dificuldades e perspectivas.** Porto Alegre: Anais do XXV ENEGEP, 2005.

WERNERFELT, Birger. **A resource-based view of the firm.** Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

ZYLBERSZTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth M. M. Q. (Coords.) **Diagnóstico sobre o Sistema Agroindustrial de Cafés Especiais e Qualidade Superior do Estado de Minas Gerais**. Relatório Final PENSA/FIA/FEA/USP. 174p. São Paulo: Sebrae-MG, 2001.